KLAIPĖDOS UNIVERSITETAS

Socialinių ir humanitarinių mokslų fakultetas

Pedagogikos katedra

LIETUVOS AKADEMINIŲ BIBLIOTEKŲ DARBUOTOJŲ PROFESINĖS KVALIFIKACIJOS SISTEMOS OPTIMIZAVIMAS: PRIELAIDOS IR GALIMYBĖS

Švietimo vadybos magistrantūros studijų programos baigiamasis darbas

Darbo autorius HMIŠV18 Dalia Kašinskienė

Darbo vadovas Doc. dr. Aušrinė Zulumskytė

Klaipėda, 2020

MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO LYDRAŠTIS

Dalia Kašinskienė
(baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)

Lietuvos akademinių bibliotekų darbuotojų profesinės kvalifikacijos sistemos optimizavimas: prielaidos ir galimybės
(baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)

Patvirtinu, kad magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas magistro baigiamasis darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas Klaipėdos universitete ir kitose aukštosiose mokyklose.

Dalia Kašinskienė
(baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė ir parašas)

Sutinku, kad magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 m. Klaipėdos universiteto studijų procese.

Dalia Kašinskienė
(baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė ir parašas)

Magistro baigiamąjį darbą ginti .....
(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

....
(data) (baigiamojo darbo vadovo vardas, pavardė ir parašas)

Baigiamasis darbas įregistruotas katedroje .....
(data)

.....
(katedros sekretorės vardas, pavardė ir parašas)

Magistro baigiamąjį darbą ginti .....
(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

....
(data) (katedros vedėjo vardas, pavardė ir parašas)

Recenzentu(-ais) skiriu .....

.....
(įrašyti recenzento(ų) vardą, pavardę)

....
(data) (katedros vedėjo vardas, pavardė ir parašas)

Kašinskienė D. Lietuvos akademinių bibliotekų darbuotojų profesinės kvalifikacijos sistemos optimizavimas: prielaidos ir galimybės. Švietimo vadybos magistro studijų programos baigiamasis darbas. Darbo vadovė doc. dr. A. Zulumskytė. Klaipėdos universitetas: Klaipėda, 2020, 95 p.

Raktiniai žodžiai: akademinė biblioteka, kvalifikacija, personalo ugdymas, besimokanti organizacija, visuotinė kokybės vadyba.

Santrauka

Bibliotekos, kaip ir daugelis švietimo bei kultūros organizacijų, siekdamos kuo kokybiškiau atliepti savo vartotojų poreikius turi vadovautis nuolat besimokančios organizacijos principais, kurie neatsiejami nuo mokymosi visą gyvenimą filosofijos. Lietuvoje akademinių bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos kėlimas paliktas nuošaly: kiekviena institucija kvalifikacijos kėlimą priverstos vykdyti instituciniais resursais.

Darbe iškelta problema – kokia Lietuvos akademinių bibliotekų darbuotojų profesinės kvalifikacijos kėlimo sistema, kokios yra šios sistemos tobulinimo galimybės. Darbo objektas – Lietuvos akademinių bibliotekų darbuotojų profesinės kvalifikacijos tobulinimo prielaidos ir galimybės. Darbo tikslas – atskleisti darbuotojų profesinės kvalifikacijos optimizavimo prielaidas ir galimybės.

Taikant mokslinės literatūros analizės metodus darbe apžvelgiami Lietuvos ir užsienio autorių moksliniai straipsniai ir kita mokslinė literatūra analizuojanti teorinius ir praktinius kvalifikacijos tobulinimo ypatumus: siekiama apžvelgti bendrus kvalifikacijos kėlimo bruožus bei išskirti viešojo sektoriaus darbuotojų kvalifikacijos kėlimo specifiškumą.

Dėl nuolatinio akademinės aplinkos pokyčio bibliotekininkams priskiriami vis nauji vaidmenys, o tai sietina su naujų profesinių kompetencijų poreikiu. Kvalifikacijos tobulinimo procesui Lietuvos valstybinėse akademinėse bibliotekose ištirti atliktas empirinis tyrimas, kurį sudarė du etapai: I etape atlikta anketinė, akademinių bibliotekų darbuotojų apklausa, II etape atliktas kokybinis tyrimas – akademinių bibliotekų vadovų interviu. Tyrimo metu siekta sužinoti kaip akademinių bibliotekų darbuotojų vertina kvalifikacijos tobulinimo procesą, kokias mato jo gerinimo galimybes. Remiantis tyrimo rezultatais nustatyta, kad nors respondentai ir palankiai vertina savo galimybes tobulinti profesines kompetencijas, vis dėlto, kvalifikacijos kėlimas Lietuvos akademinėse bibliotekose vyksta fragmentiškai, nėra atsakingų institucijų, nėra aiškios, formalios, nacionaliniu lygiu patvirtintos kvalifikacijos tobulinimo sistemos.

Kašinskienė D. The Optimization of Lithuanian Academic Library Employees' Professional Qualification System: Assumptions and Opportunities. Study programme in Education Management. Master's Thesis. Academic supervisor Assoc. Prof. Dr. A. Zulumskytė. Klaipeda university: Klaipeda, 2020, 95 p.

Keywords: academic library, qualification, staff development, learning organization, total quality management.

Summary

Libraries, just as many other educational and cultural organizations, have to operate under the principle of a constantly improving organization, which has its origins rooted in the philosophy of life-long learning, in order to meet the needs of their patrons to a high standard. The development of the professional qualification of Lithuanian library workers is left behind: every institution is forced to operate such courses under its own funds.

The problem raised in this work – what is the professional qualification development system in Lithuania and what are the possibilities to improve susch system. Object of the work – Lithuanian academic library employee‘s qualaifiction development assumptions and possibilities. The goal of the work – to diclose the employees‘ professional qualification development system optimization assumptions and possibilities.

By utilising scientific literature analysis methods to review papers and other scientific publications from Lithuanian and foreign authors in order to determine the fine details of professional development: general qualification development features are under review alongside with the specifics of professional development for public sector workers

Due to constant changes in the academic environment, library workers are being assigned new roles which is linked with the need for new professional competencies. To research the process of professional development in Lithuanian state academic libraries an empiric study was conducted which consisted of 2 parts: in the first part an academic library worker survey was conducted, and in the second part a qualitative study – interviews with academic library directors. The goal of the study was to determine how do the academic library workers view the professional development process and their opinion on what could be done to improve it. According to the results of the study many of the respondents view their professional development opportunities positively although professional development in Lithuanian academic libraries is a fragmentary process, there are no responsible institutions and no clear, formal system which is agreed upon on a national level.

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Principinė kvalifikacijos deficitų išaiškinimo schema....16
2 paveikslas. Nuolatinį gerinimą remianti sistema....17
3 paveikslas. Sistemingo mokymo pagrindinis ciklas....18
4 paveikslas. Išplėstos pagrindinės bibliotekų ir informacijos specialistų kompetencijos....37
5 paveikslas. Aukštųjų mokyklų (ir valstybinių ir nevalstybinių) bibliotekų profesionalių darbuotojų, kėlusių kvalifikaciją ir iš viso dirbusių 2017 - 2019 m., skaičiaus dinamika......40
6 paveikslas. Empirinio tyrimo etapai....51
7 paveikslas. Empirinio tyrimo dizaino schema.....52
8 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal bibliotekinio darbo stažą.....54
9 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal turimą bibliotekininkystės ir/ar informacijos mokslų išsilavinimą.....54
10 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą....55
11 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal akademinių bibliotekų tipus.....55
12 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigines kategorijas....55
13 paveikslas. Tyrimo dalyvių atsakymai dėl galimybių kelti profesinę kvalifikaciją. 56
14 paveikslas. Bibliotekininkų kvalifikacijos tobulinimo proceso nuoseklumas.....57
15 paveikslas. Bendras respondentų nuomonių pasiskirstymas dėl kvalifikacijos kėlimo sistemos egzistavimo. 58
16 paveikslas. Bendras respondentų nuomonių pasiskirstymas dėl kvalifikacijos kėlimo poreikių tyrimo institucijoje......59
17 paveikslas. Bendras respondentų nuomonių pasiskirstymas dėl akademinių ir kitų tipų bibliotekų darbuotojų kompetencijų 61
18 paveikslas. Nuolat tobulintini akademinio bibliotekininko gebėjimai....63
19 paveikslas. Turimos kompetencijos dirbti kituose bibliotekos padaliniuose/skyriuose....63
20 paveikslas. Priežasčių, labiausiai trukdančių kelti kvalifikaciją, reitingas....65
21 paveikslas. Bendras nuomonių pasiskirstymas pagal mokymosi formos aktualumą....68
22 paveikslas. Formalaus mokymo(si) įtakos palyginimo skalė....69
23 paveikslas. Galimybės tobulinti žinias kitų mokslų srityse 71

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Įvairių mokymų tipų palyginimas 16
2 lentelė. Panašumai ir skirtumai viešajame ir privačiame sektoriuose vertinant personalą 22
3 lentelė. Bibliotekų ir informacijos specialistų pagrindinių vaidmenų apibendrinimas sisteminių peržiūrų komandose 29
4 lentelė. Aukštųjų mokyklų tinklo bibliotekų ir jose dirbančių profesionalių bibliotekininkų skaičius 2019 m 38
5 lentelė. Aukštųjų mokyklų bibliotekų profesionalių darbuotojų kėlusių kvalifikaciją ir įgijusių bibliotekininkystės ar informacijos mokslų išsilavinimą 2017 – 2019 m.. 40
6 lentelė. Respondentų požiūris į galimybės kelti profesinę kvalifikaciją arbo stažo aspektu 56
7 lentelė. Respondentų požiūris į kvalifikacijos kėlimo proceso nuoseklumą darbo stažo aspektu 58
8 lentelė. Respondentų požiūris į kvalifikacijos kėlimo sistemos buvimą darbo stažo aspektu 59
9 lentelė. Respondentų požiūris į kvalifikacijos poreikių kėlimo tyrimus darbo stažo aspektu. 60
10 lentelė. Respondentų požiūris į akademinių bibliotekų darbuotojų kompetencijų specifiką darbo stažo aspektu 61
11 lentelė. Veiksnių, skatinančių kvalifikacijos kėlimą, palyginimas 62
12 lentelė. Respondentų požiūris į turimas kompetencijas darbui kituose bibliotekos padaliniuose darbo stažo aspektu. 64
13 lentelė. Mokymosi ir savišvietos galimybių vertinimas 65
14 lentelė. Kvalifikacijos tobulinimo poreikių vertinimas. 67
15 lentelė. Požymių darbo stažas ir mokymosi formos aktualumo skirtumai 68
16 lentelė. Mokymosi metodų vertinimas 69
17 lentelė. Pagal dažnumą pasirenkami personalo mokymo būdai 70
18 lentelė. Požymių darbo stažas ir galimybių tobulinti žinias kitų mokslų srityse skirtumai 72
19 lentelė. Koreliacijos koeficiento reikšmės interpretacija 74
20 lentelė. Kokybinio tyrimo dalyvių charakteristika 74
21 lentelė. Akademinių bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo specifiškumas 75
22 lentelė. Esamõs akademinių bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos sistemos vertinimas 76
23 lentelė. Kvalifikacijos proceso organizavimas ir planavimas 77
24 lentelė. Personalo mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo plano sudarymas 78
25 lentelė. Informacijos apie planuojamus mokymus, kursus, seminarus paieška 79
26 lentelė. Pagrindinės priežastys, labiausiai trukdančios darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui 80
27 lentelė. Personalo kvalifikacijos tobulinimo rezultatų vertinimas 80
28 lentelė. Akademinių bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos kėlimą motyvuojančios priemonės 81
29 lentelė. Akademinių bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos proceso gerinimo galimybės 82

TURINYS

Lydraštis 1
Santrauka 2
Summary 3
Paveikslų sąrašas 4
Lentelių sąrašas 5
ĮVADAS 7
1. TEORINIAI PROFESINĖS KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO ASPEKTAI 11
1.1. Profesinės kvalifikacijos ir jos tobulinimo samprata 11
1.2. Profesinės kvalifikacijos tobulinimo sistemų bruožai Lietuvoje 17
1.3. Viešųjų įstaigų darbuotojų profesinės kvalifikacijos kėlimo iššūkiai dabarties visuomenėje 20
2. AKADEMINIŲ BIBLIOTEKŲ DARBUOTOJŲ PROFESINĖS KVALIFIKACIJOS YPATUMAI 26
2.1. Bibliotekų darbuotojų darbo specifika 26
2.2. Kvalifikacijos kėlimas kaip bibliotekininkų profesinio tobulėjimo veiksnys 33
2.3. Lietuvos akademinių bibliotekų darbuotojų profesinės kvalifikacijos tobulinimo realijos 39
3. PROFESINĖS KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO PATIRTIS LIETUVOS AKADEMINĖSE BIBLIOTEKOSE: OPTIMIZAVIMO GALIMYBIŲ PAIEŠKOS 51
3.1. Empirinio tyrimo metodologija 51
3.2. Kiekybinio tyrimo charakteristika, analizė, rezultatai 53
3.3. Kokybinis tyrimo charakteristika, analizė, rezultatai 73
IŠVADOS 84
DISKUSIJA 85
LITERATŪRA 86
PRIEDAI

ĮVADAS

Temos aktualumas. Sklandų organizacijos veikimo pagrindą sudaro aiškūs ir gerai apibrėžti veiklos principai, susidedantys iš pagrįstų bei lengvai įgyvendinamų idėjų. Organizacijų valdymo koncepcijos ir teorijos šiuolaikinėje visuomenėje, savo formose apima keleto tarpusavy susietų objektų - verslumo ir edukacinio lavinimo raiškų aplinkos kūrimą. Verslumo aplinka organizacijoje pagrindine savo koncepcijos vystymo kryptimi orientuota į sociumo valdymą, o edukacinę aplinką formuojanti kryptis orientuota į vadybos filosofijos atšaką. Svarbiausi tokios sistemos elementai yra planavimo taktikos vystymas, efektyvių darbo metodų organizacijose diegimas, apskaitos ir kontrolės sistemų, naudojant pažangiausias laikmečio technologijas, vykdymas. Šioje koncepcijoje, visuomenė laikytina vientisu, sistemiškai besivystančiu organizmu, kurio elementai sąveikauja tarpusavyje, tad ir visuomenės valdymas turinti pasižymėti kompleksiškumu bei sistemiškumu. Taigi tokio holistinio organizacijos valdymo požiūrio formavimas ir formavimasis, be išimties paplito ir verslumo praktikų, ir mokslo teorijų vystymo aplinkose.

Bibliotekoms, kaip ir kitoms, tikėtina, švietimo bei mokslo organizacijoms, šiuolaikinėje, tokiu holistiniu požiūriu į organizacijų valdymą besivadovaujančioje visuomenėje tenka dvigubas vaidmuo. Jos yra ir teorinių organizacijų valdymo koncepcijų duomenų bazių kaupimo, saugojimo bei pateikimo sektorius, ir verslumo bei edukacinio lavinimo aplinką kurianti organizacija.

Bibliotekininko darbas reikalauja viso komplekso dalykinių ir asmeninių savybių (bibliotekininko darbo pobūdis yra tarpdisciplininis, universalus savo moksline prigimti). Savo srityje bibliotekininkas turi būti universalus, o jo bibliotekinė patirtis tik stiprina kompetencijas ir įgūdžius. Akademinės bibliotekos darbuotojo profesionalumo ugdymas, jo kvalifikacijos tobulinimas prasideda jam pradėjus dirbti bibliotekoje ir tęsiasi visus jo darbo bibliotekoje metus.

Darbui šiandienos akademinėje bibliotekoje reikia naujų žinių ir įgūdžių, todėl biblioteka, kaip ir bet kuri organizacija turi siekti tapti besimokančia organizacija, kurioje pabrėžiama kvalifikacijos kėlimo svarba, derinantis prie sparčiai kintančių aplinkos ir vidaus sąlygų.

Nagrinėjamos temos aktualumas dar labiau išryškėjo, kai 2013 m. Lietuvoje buvo panaikintos universitetinėse aukštosiose mokyklose aukštos kvalifikacijos specialistus rengiančias bibliotekininkystės ir informacijos krypties studijų programos; iškilo grėsmė akademinių, ir ne tik, bibliotekų darbuotojų profesionalumui.

Realizuojama besimokančios organizacijos koncepcija - laikytina vienu pagrindinių darbuotojų įsitraukimo į darbą veiksniu. Nuoseklus ir pastovus organizacijos narių mokymasis bei tobulėjimas yra susijęs su darbuotojo kasdieniu darbu ir tampa pagrindiniu organizacijos veiklos turtu.

Lietuvoje bibliotekų darbuotojų kvalifikacija vykdoma fragmentiškai, dažniausiai - projektų rėmuose, ir, beveik visada – tik viešųjų bibliotekų darbuotojams. Sisteminga akademinių bibliotekų darbuotojų kvalifikacija, profesinis tobulėjimas paliekamas nuošalėje, pačių organizacijų sprendimams, improvizacijoms.

Temos ištirtumas. Kvalifikacijos svarbą, kaip vieną iš personalo ugdymo elementų, Lietuvoje nagrinėja A. Sakalas, E. Bakanauskienė. Nepaisant personalo ugdymo sąvokos skirtingų sampratų, personalo ugdymas visada susijęs su darbuotojo kompetencija ar kvalifikacija, jos atnaujinimu ir keitimu. Kvalifikacijos samprata apima turimas darbuotojo žinias ir mokėjimus, jo įgūdžius, patyrimą, asmenines savybes sudarančias galimybę kokybiškai ir kompetentingai dirbti atitinkamos srities bei sudėtingumo darbą. Vadybiniu požiūriu personalo mokymą ir kvalifikacijos kėlimą, bei besimokančios organizacijos turinį ir formavimąsi aprašo A. Sakalas. Jo teigimu, egzistuoja glaudus ryšys tarp įmonės aplinkos ir sugebėjimo keistis; tai susijęs su besimokančios organizacijos koncepcija. Mokymo procesas neatsiejamas nuo nuolatinio įmonės veiklos tobulinimo. Besimokančios organizacijos aspektus nagrinėjo ir aprašė V. Peleckienė Pasak jos, besimokančioje organizacijoje nuolat plėtojami žmonių gebėjimai, skatinamas jų kūrybinis mąstymas; žmonės plečia savo kompetencijas, sugeba apdoroti didelius informacijos srautus, atnaujina žinias.

Žmogiškųjų išteklių kontekste, personalo ugdymą nagrinėja autorės R. Korsikienė, L. Lobanova, A. Stankevičienė (2011). Visuotinės kokybės vadybos, kaip nuolatinio organizacijos veiklos tobulinimo aspektu, kvalifikacijos kėlimo procesą tyrinėjo S. Jonušaitė, J. Misiovič (2006), V. Dikavičius, S. Stoškus (2003).

J. Juralevičienė (2003, 2007), V. Smalskys (2011), A. Raipa (2009) analizuoja viešojo sektoriaus darbuotojų, valstybės tarnautojų kvalifikacijos procesą.

Kultūros darbuotojų kvalifikacijos ir ugdymo problemoms nagrinėti atliktas Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos tyrimas „Rajonų, miestų ir apskričių viešųjų bibliotekų bibliotekininkų profesinis ugdymas“ (2011), 2016-2017 m. tos pačios bibliotekos vykdytas projektas „Lietuvos viešųjų bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemos modelis“, kurio metu atliktas tyrimas, atlikto tyrimo tikslas - įvertinti viešųjų bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo būklę, strategiškai numatyti, kokios sritys, šalia tradicinių, yra ir/ar bus vystomos bibliotekose ateityje, kokių kompetencijų bibliotekoms reikės, kad tose srityse gebėtų efektyviai funkcionuoti, išsiaiškinti poreikius kvalifikacijos kėlimo 15 Lietuvos valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų paskirties, funkcijų, paslaugų ir valdymo plėtros galimybių studija.

Akademinių bibliotekų besikeičiančias funkcijas, naujus bibliotekininkų vaidmenis Lietuvoje analizavo A. Glosienė (2000, 2006), P. Jucevičienė (2004) G. Tautkevičienė (2007, 2011), M. Prokopčik (2013, 2015), J. Rudžionienė (2013), S. Petraitytė (2012), L. Juchnevič (2015), L. Šarlauskienė (2016), V. Grigas (2011, 2013).

Akademinių bibliotekų darbuotojų profesinės kvalifikacijos kėlimo problemas kiekviena organizacija nagrinėja savaip, nėra atliktos išsamios analizės, kuri atskleistų akademinių bibliotekų darbuotojams būdingos profesinės kvalifikacijos gerinimo prielaidas ir galimybes.

Darbo problema – kokia yra Lietuvos akademinių bibliotekų darbuotojų profesinės kvalifikacijos kėlimo sistema ir kokios yra šios sistemos tobulinimo galimybės?

Darbo objektas – Lietuvos akademinių bibliotekų darbuotojų profesinės kvalifikacijos tobulinimo prielaidos ir galimybės.

Darbo tikslas – atskleisti darbuotojų profesinės kvalifikacijos optimizavimo prielaidas ir galimybės Lietuvos akademinėse bibliotekose.

Darbo uždaviniai:

- išanalizuoti teorinius profesinės kvalifikacijos tobulinimo aspektus;
- išnagrinėti akademinių bibliotekų darbuotojų profesinės kvalifikacijos ypatumus;
- ištirti profesinės kvalifikacijos tobulinimo galimybes ir prielaidas akademinėse Lietuvos bibliotekose.

Darbo metodai.

Teoriniai: mokslinės literatūros analizė, dokumentų analizė, lyginamoji analizė, kontent (turinio) analizė.

Empiriniai: anketinė apklausa, interviu.

Statistiniai: matematinės statistikos metodai, naudojant SPSS (20 versija) programą.

Teorinės darbo nuostatos:

– Pragmatizmo filosofija (V. Džeimsas, 1842-1910; Dž. Diuji 1859-1952) grindžiamos nuolatinio mokymosi augimo idėjos. Dž. Diuji teigimu, suaugusieji tęsia savo mokymąsi visą gyvenimą, jeigu jų ankstesnis mokymasis „sudaigino“ mokymosi tęstinumo procesą. Nuolatinis mokymosi procesas skatina žmones socialiai ir intelektualiai „augti“ visą gyvenimą. Ši augimas, pasak Dž. Diuji, - tai lavinamojo patyrimo rezultatas, leidžiantis individui asimiliuoti kiekvieną naują patyrimą ir šiaip patobulinti savo požiūrius bei veiksmus. Švietimas turėtų sudaryti sąlygas skatinti individo augimą, gyvenimo adekvatumo suvokimą neatsižvelgiant į amžių, nes tai – aktyvus procesas. Svarbi ir aplinka, kurioje vyksta, nes ji veikia individo poreikius, troškimus, tikslus bei gebėjimus, gali skatinti jo kūrybiškumą (Beresnevičienė, 2007, p. 441, Kvedaraitė, 2009, p. 62).

– Visuotinės kokybės vadybos (procesų valdymo) teorija (E. Deming 1900-1993; J. M. Juran 1904-2008), pagal kuriuos, sklandų organizacijos veikimo pagrindą sudaro aiškūs ir gerai apibrėžti veiklos principai, susidedantys iš pagrįstų lengvai įgyvendinamų idėjų. Šis modelis akcentuoja sociumo valdymą, sistemos valdymo elementus – planavimo taktikos vystymą, efektyvių darbo metodų organizacijose diegimą, apskaitos ir kontrolės sistemų, naudojant

pažangiausias laikmečio technologijas, diegimą. Organizacija, pagal šią koncepciją laikytina vientisu, sistemiškai besivystančiu organizmu, kurio elementai sąveikauja tarpusavyje, tad organizacijos veiklos turi pasižymėti kompleksiškumu ir sistemiškumu. Darbuotojų ugdymas(is) yra vienas svarbiausių nuolatinio veiklos kokybės gerinimo užtikrinimo organizacijoje veiksnių. Darbuotojų ugdymosi kokybę užtikrina sistemingas ir nuoseklus planavimas ir organizavimas.

Darbo struktūra: santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, lentelių ir paveikslėlių sąrašai, įvadas, trys skyriai, išvados, diskusija, literatūros sąrašas, priedai.

1. TEORINIAI PROFESINĖS KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO ASPEKTAI

1.1. Profesinės kvalifikacijos ir jos tobulinimo samprata

Profesinė kvalifikacija yra aktualus vadybos ir ugdymo, bei kitų socialinių mokslo šakų tyrimų objektas. Kvalifikacija, apibrėžta Lietuvos profesijų klasifikatoriuje, sudarytame pagal ISCO-08, įvardinta kaip sugebėjimas atlikti tam tikras darbo keliamas užduotis ar pareigas, nurodant, kad 1) kvalifikacijos lygmuo nusakomas pagal atliktinų užduočių ar pareigų įvairovę; 2) kvalifikacijos specializacija apibrėžiama atsižvelgiant į reikiamas žinias ar sritį, darbo metu naudojamus įrankius, medžiagas, taip pat gaminamų prekių ar paslaugų rūšį. J. Juralavičienė (2003) teigia, kad kvalifikacija – tai tam tikrų savybių, įgūdžių, žinių, patyrimo ir t.t. visuma, reikalinga asmeniui norint gauti tam tikrą postą, pareigas, užsiimti profesija ir t.t.

Personalo vadybos požiūriu personalo ugdymo veikla glaudžiai siejasi su darbuotojo kompetencija ar kvalifikacija. Kvalifikacija - kaip personalo ugdymo dalis, suteikiama darbuotojams ir reikalinga ateities darbams atlikti. D. Lipinskienė (2012) apie kompetenciją ir kvalifikaciją aiškina, kad nagrinėjant kompetencijos sampratą galima skirti du jos aspektus: 1) kompetencija gali būti sutapatinta su kvalifikacija, pastarąją laikant visų turimų kompetencijų visuma (pvz. vadybininko kvalifikacija apima įvairias skirtingas kompetencijas: planavimo, verslo procesų valdymo, problemų sprendimo ir pan.); 2) kvalifikacija gali būti atskirta nuo kompetencijos, pirmąją laikant kompetencijos sudėtine dalimi. Antruoju atveju kvalifikacija galėtų būti suprantama kaip specialisto turimų žinių, mokėjimų ir įgūdžių visuma, kuri fiksuojama tam tikru dokumentu (pažymėjimu, diplomu ir pan.).

A. Sakalas (2003), apibūdindamas personalo ugdymą išskiria du aspektus: 1) personalo ugdymo turinį, 2) personalo ugdymo priemones – instrumentus. Pasak autoriaus, personalo ugdymas plačiąja prasme tolygus personalo organizavimo sampratai, o siaurąją prasme – ugdymas – kaip rezervo, karjeros, kvalifikacijos kėlimo ir perkvalifikavimo planavimas ir organizavimas. A. Sakalas pabrėžia, kad diegiant mokymo ir kvalifikacijos kėlimo pagrindus skirtinos dalykiškumo ir auklėjamoji kryptys. Suprantant, kad riba tarp jų nėra ryški, profesinio tobulėjimo kryptyje,–atsižvelgiant į veiklos sritį, siektinos žinios: apie veiklos sistemas, jų atnaujinimą, jų įsisavinimo būdus ir t.t. Asmenybės formavimo srityje ugdytini bruožai: idealai ir vertybių sistema, nuostatos ir mentalitetas, savęs suvokimas ir saviugda, aplinkos koncepcija ir pan.

Pasak A. Sakalo (2003), kiekviena įmonė, atsižvelgdama į aplinkos sąlygas, įmonės vidinius veiksnius, suformuoja individualią įmonės kvalifikacijos kėlimo ir perkvalifikavimo strategiją. J. Bengtsson yra išsamiai aprašęs kvalifikacijos kėlimo strategijas (J.Bengsston 1993; cit. iš A. Sakalas, 2003, p. 176):

1) Žmogiškųjų išteklių – intensyvi strategija. Pagal šią strategiją, įmonė apsirūpinusi tinkamo išsilavinimo specialistais, darbo vietoje rūpinasi specialisto mokymu ir jo kvalifikacijos kėlimu. Siekdama išplėtoti savo specialistų kvalifikacines galimybes nuolat keičia pastarųjų darbo vietas. Vadovaujantis šia strategija būtina gerai išplėtota bazinio mokymo sistema ir reikiamais specialistais pajėgi aprūpinti darbo rinka.

2) Dualinė arba poliarizacijos strategija. Pagal šią strategiją įmonės potencialas ir darbo jėgos didinimas turi vykti efektyviai naudojant darbuotojų siekius ir gabumus, o jų kvalifikacijos augimas perkeliamas jų pačių atsakomybei. Anot autoriaus, šios patrauklios strategijos pavojus tame, kad visada atsiras gerų specialistų, kuriuos gali tekti atleisti iš darbo, vien dėl to, kad jie nesugeba organizuoti savojo kvalifikacijos kėlimo. Tokia strategija galėtų būti taikytina silpnas bazinių mokymų sistemas turinčiose šalyse, kuriose, įmonėms savarankiškai, pačioms savo jėgomis, reikia likviduoti silpnos bazinių mokymų sistemos trūkumą. Nepakankamo daugumos darbuotojų pasiruošimo dirbti rinkos sąlygomis problemos sprendžiamos motyvuojant darbuotojus pačius domėtis savo kvalifikacijos kėlimu, o tobulinimosi galimybės atitinka skurdžius šiems reikalavimams skiriamus finansinius išteklius.

3) Mobilumo strategija. Pagal šią strategiją darbo užmokestis koreliuoja su įgytu išsilavinimu. Akcentuojamas aukštojo (universitetinio) išsilavinimo prioritetas, neatsižvelgiant į tai, kiek žmonių su aukštuoju išsilavinimu įmonei einamuoju metu iš tiesų reikia. Vadovaujantis šios strategijos logika, aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai turi didesnį potencialą ir yra mobilesni persikvalifikuojant, prisitaikant prie naujų darbo sąlygų, nei žemesnį išsilavinimą įgiję jų kolegos.

Siekdamos sukurti joms reikalingą padėtį, atsižvelgdamos į savo finansinius išteklius ir darbuotojų pasirengimą, įmonės gali vadovautis viena arba keliomis (skirtingai taikomomis kelioms darbuotojų grupėms) kvalifikacijos kėlimo strategijomis

Kvalifikacijos ir personalo mokymo svarbą A. Sakalas (2003) išskiria ir besimokančios organizacijos kontekste. Tokiu atveju žinios tampa visaverčiu, svarbiu sinergijos efekto poveikio veiksniu ir pradiniu besimokančios organizacijos tikslu. Egzistuoja glaudus ryšys tarp įmonės aplinkos ir sugebėjimo keistis. Mokindamasi ir mokindama savo darbuotojus įmonė turėtų vadovautis tokiais principais:

– iniciatyvą ir sparčius pasikeitimus akcentuotini kaip pagrindinius nuolat besimokančios įmonės bruožus

– mokymąsi akcentuoti kaip neatsiejamą ir įmonės veiklą nuolat tobulinantį procesą;

– akcentuoti nuolat besimokančiųjų elgsenos pokyčius. Bendradarbius vertinti kaip eisminį įmonės ir aplinkos pusiausvyros balanso veiksnį, gebančius įsivertinanti savo žinių ir besikeičiančių sąlygų santykį ir pasirinkti atitinkamą mokymosi būdą;

– akcentuoti paramą ir motyvaciją tikslingam mokymuisi;

– akcentuoti spartaus mokymosi metodus;

– savarankišką mokymąsi akcentuoti pagrindine mokymosi forma.

Svarbu suprasti, kad besimokančios organizacijos kūrimas – ilgalaikis procesas, kuriamas tam tikru eiliškumu. Reikalingos kompetencijos formavimo modelis efektyviai veikia tik tada, kai yra suformuoti siekiami tikslai ir sudaroma jų siekimą remianti sistema.

Pasak A. Sakalo (2003), mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas glaudžiai susiję su finansiniais ištekliais. Finansinė padėtis dažniausiai apsprendžia pasirenkamo varianto galimybes:

1) mokymosi perspektyva paliekama pačių darbuotojų nuožiūrai (įmonei svarbiausia darbuotojo kompetencijos);
2) mokymosi perspektyva traktuojama kaip bendra įmonės ir darbuotojo prerogatyva (jei darbuotojas siekia mokintis, įmonė – finansiškai remia).

Kvalifikacijos kėlimas labai svarbus kuriant darbuotojų motyvavimo sistemą. Dirbančiųjų siekis mokytis dažniausiai siejasi su jų lūkesčiais. Dažnai darbuotojai siekia tiesiog patobulėti, tačiau iš esmės jie dažniausiai turi konkrečius siekius ir tikslus – plačiau suprasti jiems patikėto darbo niuansus, aiškiau susigaudyti naujų perspektyvų atveju, neatsilikti išsilavinimu nuo savo kolegų, tapti konkurencingiems. Dažnai kvalifikacijos pasikeitimai gali būti siejami su karjeros galimybėmis ir pripažinimu. Tikėtina, kad dažnu atveju, kvalifikacijos kėlimas apima tiek paties besiekiančiojo, tiek ir jį įdarbinusios organizacijos lūkesčius. Ir nors literatūroje dažnai teigiama, kad savęs tobulinimą ir kvalifikacijos kėlimą finansiniai lūkesčiai stimuliuoja palyginti menkai, vis tik Lietuvoje, dėl susiklosčiusios kultūrinės nuostatos, finansai yra tapę veiksmingu vidinio progreso motyvu.

Žmogiškųjų išteklių kontekste, autoriai R. Korsakienė, L. Lobanova, A. Stankevičienė (2011) akcentuoja mokymo ir ugdymo teorines prielaidas. Autoriai išskiria du požiūrius, formuojančius ugdymo analizės ir vertinimo principus:

1) edukologijos atstovų požiūrį, kuris išskiria principinius ugdymo sampratos kriterijus:
   – konkretus atskiros krypties ugdymas: individualistinis, socialus, kultūros ir dvasingumo ugdymas (siaurąja prasme),
   – nuolatinis ir visaapimantis ugdymas: intencinis, incidentalus (atsitiktinis) ugdymas, saviugda ir nuolatinis mokymasis visą gyvenimą (plačiąja prasme);

2) vadybos atstovų požiūrį. Vadybos teoretikų supratimu, šiuolaikinė ugdymo reikšmė taip pat turi dvi kryptis. Pirmuoju atveju ugdymas suprantamas organizacijos poreikių perspektyvoje. Ugdymas - dažniausiai vadinamas mokymu. Tuomet, atsižvelgiant į organizacijos poreikius, mokomasi tirti, vertinti ir tenkinti darbuotojų, kuriems trūksta tam tikrų kompetencijų poreikius ir planuoti karjeros galimybes. Antruoju atveju - platesnis, vyksta organizacijos veiklos sampratos

perspektyvoje, bendrai žmogiškųjų išteklių atžvilgiu. Darbuotojams sudaromos sąlygos įgyti naujų patirčių, žinių ir saviraiškos būdų, suteikiama galimybė kurti.

Anot L. Lobanovos (2019), svarbiais pokyčiais žmogiškųjų išteklių tobulinimo ir ugdymo srityje pasižymėjo XXI a. pradžia, siekiant kiek įmanoma padidinti žmogiškojo kapitalo „pridėtinę vertę“. Žmogiškųjų išteklių tobulinimo *(angl. Human Resource Development)* paradigmos raidos perspektyva rodo, kaip reaguojant į poreikį didinti darbuotojų potencialą vyksta žmogiškųjų išteklių tobulinimo metodų plėtojimas. Per pastaruosius keturis dešimtmečius buvo plėtojami tokie metodai L. Lobanova (2019):

- struktūriniai mokymai (*angl. Structured Training*);
- įgūdžių tobulinimo mokymai (*angl. Skills Development Training*);
- žmogiškųjų išteklių tobulinimui skirti mokymai (*angl. Human Resource Development Training*);
- karjeros plėtojimas (*angl. Career Development*);
- talentų vadyba (*angl. Talent Management*);
- organizacinis koučingas (*angl. Organizational Coaching*).

Clark D. (2002) teigia, kad žmogiškųjų išteklių ugdymas tai „darbuotojų paruošimas naujiems iššūkiams, ateities darbams, naujo požiūrio į organizacijos suteikiamų galimybių išnaudojimą formavimas. Pasak C. Mabey, R. Thomson (2016) žmogiškųjų išteklių ugdymas – tai „aukštos kvalifikacijos darbuotojų, kurie geriausiai atitinka organizacijos tikslų įgyvendinimo užtikrinimą, atranka ir išlaikymas organizacijoje, nuolat matuojant jų kompetencijos ir darbo atlikimo lygį suteikiant pastovią galimybę mokytis“. Pasak autorių R. Korsikienės, l. Lobanovos, A. Stankevičienės (2011), žmogiškųjų išteklių koncepcija, atspindinti šiuolaikinės organizacijos ir jos narių lūkesčius, gali būti formuluojama taip: darbuotojai ugdomi tikslingai naudojant unikalias žmogiškojo kapitalo savybes ir užtikrinti nuolatinį organizacijos konkurencinio pranašumo formavimą bei palaikymą. Ugdymo principai orientuoti į žmogiškųjų išteklių politiką akcentuoja individualią darbuotojų gebėjimų sklaidą, tikslingą potencialių galimybių puoselėjimą bei maksimalią investicijų atsipirkimo naudą. Pastarojo ugdymo principai laiduoja, kad labiau bus atsižvelgiama į ateities perspektyvas ir jų reikalavimus, nei į momentinę šiandienos įgūdžių formavimo naudą.

R. Korsikienė, L. Lobanova, A. Stankevičienė (2011) apibrėžia žmogiškųjų išteklių ugdymo sistemą, tikslą, rezultatus:

1) žmogiškųjų išteklių ugdymo sistema – tai ugdymo elementai, integruoti į strateginį organizacijos valdymą ir turintys tikslą palaikyti konkurencinį organizacijos pranašumą. Pastarosios sistemos principai orientuoti į žmogiškųjų išteklių valdymo priemones – padeda tiksliai nustatyti

mokymo poreikius ir mokymo sistemos kryptingumą. Mokymų planavimas, mokymų vykdymas, vertinimas ir efektyvumo kontrolė, didina mokymų efektyvumą.

2) žmogiškųjų išteklių ugdymas – tai darbuotojų sąmoningumo ugdymas bei lavinimas efektyviau prisitaikyti prie naujų rinkos reikalavimų, kai turi žinoti ir suprasti ne tik su savo profesine sritimi susijusius dalykus, bet ir organizacijoje vykstančius socialinius bei psichologinius procesus.

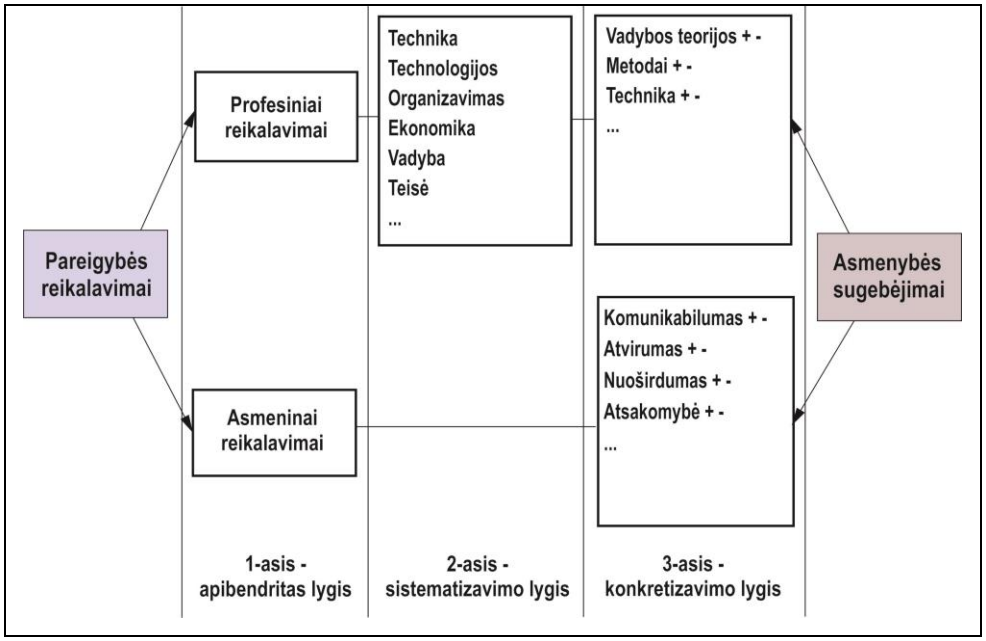
3) žmogiškųjų išteklių ugdymo tikslas – organizacijos žmogiškųjų išteklių tobulinimas ir parengimas dirbti šiuolaikinėmis ekonominių santykių transformacijų sąlygomis.

4) žmogiškųjų išteklių ugdymo rezultatas – tai pokyčiai, kurie realizuojami atliekant konkrečius darbus bei darbuotojų nuostatų pokyčius. Darbuotojų nuostatos keičiasi lėčiau negu įgyjamos reikalingos profesinės žinios ir lavinami turi būti, darbui reikalingi įgūdžiai. Kai nebetinka įprasti veiksmai ir galvojimo būdas, reikia naujo prisitaikymo. Prisitaikymas yra psichologinis procesas, turintis savo dėsningumų, todėl reikia suteikti impulsą darbuotojams priimti pokyčius ir prie jų prisitaikyti.

Nustatant kvalifikacijos kėlimo poreikių formavimąsi, pirmiausia išaiškinami kvalifikacijos deficitai. A. Sakalas (2003) pirmiausia išskiria technikos, ekonomikos ir vadybos sritims priklausančius, profesinių kategorijai, priskirtinus deficitus. Vadybos deficitams priskirtini su asmeninėmis darbuotojo savybėmis siejami – socialinės kompetencijos deficitai. Tačiau pastarieji, personalo valdymo atžvilgiu, laikytini profesinio lygio deficitais. Mokėjimas dirbti komandose, lankstumas, gebėjimas spręsti konfliktus - priskirtini asmeninės kvalifikacijos deficitams. Siekiant personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo efektyvumo būtina nustatyti kokybinius esamo lygio kintamuosius:

- ar nėra atsiliekama nuo reikiamo šiandieninio lygio?
- gal yra pasiektas dar tik artimoje ateity reikėsiantis lygis?
- gal yra pasiektas ateities reikalavimus viršijantis lygis?

1 paveiksle pateikiama principinė kvalifikacijos deficitų išaiškinimo schema, kurioje, pasak autoriaus, turėtų atsispindėti konkretūs kvalifikacijos tobulinimo poreikiai.



1 pav. Principinė kvalifikacijos deficitų išaiškinimo schema
(*šaltinis: A. Sakalas,. 2003. Personalo vadyba. p. 179*)

– 1-asis – apibendrinamasis lygis: jame išskiriami asmeniniai ir profesiniai reikalavimai.

– 2-asis – sistematizavimo lygis: jame akcentuojamos profesinės kvalifikacijos sritys

– 3-asis – konkretizavimo lygis: jame įtraukiami atitinkamai sričiai reikalingų kategorijų ir savybių aprašai. Kuo jie konkretesni, tuo – geriau. Atsižvelgiant į vykstančius pokyčius, sąrašai nuolat tikslinami. Lyginamos personalios savybės ir pareigybiniai reikalavimai . Identifikavus savybių ir reikalavimų sutaptis ar viršijimą žymima „+“, identifikavus atsilikimą ar kvalifikacinį deficitą „-“. Tokiu atveju įvardijamai konkretaus deficito trūkumai, nurodoma, ko trūksta konkrečiam darbuotojui.

Atsižvelgiant į kvalifikacijos deficitų apimtį ir svarbą jie grupuojami ir numatoma, kaip juos reikėtų šalinti; galimi įvairūs mokymų variantai.

Pasak A. Sakalo (2003), kvalifikacijos kėlimas nagrinėjamas glaudžiai jį siejant su bendruoju ir profesiniu mokymu. Panašiai mokymų tipus išskiria ir I. Bakanauskienė (2008) (1 lentelė).

1 lentelė. Įvairių mokymų tipų palyginimas
(*šaltinis I. Bakanauskienė, 2008. Personalo valdymas. 222*)

Mokymo tipas	***Vieta***	***Trukmė***	***Paskirtis***	***Rezultatas***
Bendrasis bazinis mokymas	Mokykla, gimnazija	Ilgalaikė	Formuoti asmenybę, jo supratimą apie pasaulį; suteikti bazines žinias, sugebėjimus profesiniams mokymui	Išsilavinimo lygis
Bazinis profesinis mokymas	Bazinio profesinio mokymo paslaugas teikiančios organizacijos (valstybinės ir privačios)	Ilgalaikė	Formuoti asmenybę, jo supratimą apie pasaulį; suteikti kvalifikaciją pasirinktoje profesinėje srityje	Išsilavinimo lygis profesinėje srityje

Mokymo tipas	*Vieta*	*Trukmė*	*Paskirtis*	*Rezultatas*
Kvalifikacijos kėlimas	Kvalifikacijos kėlimo paslaugą teikiančios organizacijos	Vidutinė, trumpalaikė	Atnaujinti kvalifikaciją bazinėje profesinėje srityje	Sertifikatas
Perkvalifikavimas	Kvalifikacijos kėlimo paslaugą teikiančios organizacijos	Vidutinė, trumpalaikė	Keisti kvalifikaciją bazinėje profesinėje srityje	Sertifikatas

Autoriai išskiria, kad bendrasis mokymas – tai vidurinės mokyklos ir gimnazijos rūpestis. Šiame etape suteikiama minimaliai profesinių žinių, nes bendrojo mokymo uždavinys – ugdyti asmenybę, kuri turėtų supratimą apie pasaulį ir kuriai formuojamos bazinės žinios, reikalingos profesiniam mokymui. Bazinis profesinis mokymas (amatų mokyklose, kolegijose, institutuose ir universitetuose) apibūdinamas kaip pagrindinių profesinės kvalifikacijos žinių suteikimas.

1.2. Profesinės kvalifikacijos sistemų tobulinimo bruožai Lietuvoje

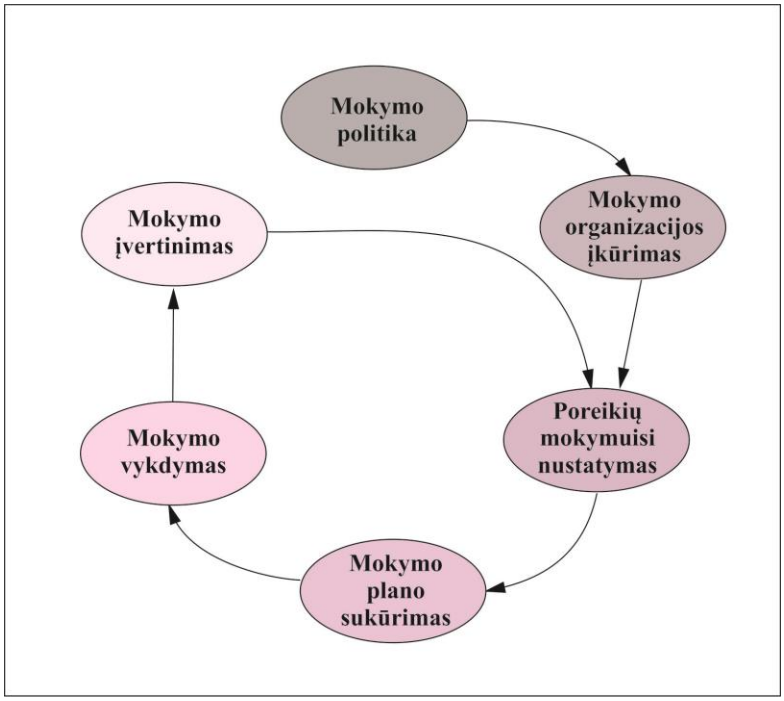
Kintanti išorinė ir vidinė organizacijos aplinka, didėjanti konkurencija lemia nuolatinių pokyčių ir gerinimo poreikį. Įmonės veikla turi būti gerinama sparčiau, nei tai daro konkurentai ir tai turi būti valdomas procesas – planuojamas, vykdomas, kontroliuojamas. Nuolatinis gerinimas reiškia, kad įmonės veikla yra perkeliama į kitą kokybės lygį. Gerinimas vyksta kuriant technologiškai pranašesnius produktus, diegiant naujas technologijas, tobulinant procesus (2 pav.).

2 pav. Nuolatinį gerinimą remianti sistema
(*šaltinis J .Mikulis, 2007. Pažangūs vadybos principai. p. 66*)

Vienas iš visuotinės kokybės vadybą įtakojančių faktorių yra personalo mokymo reikšmė. A. Jurkauskas (2003) teigia, kad žmogiškieji ištekliai yra patys dinamiškiausi iš visų organizacijos išteklių. Vienas pagrindinių veiksnių, diferencijuojančių personalą ir motyvuojančių jį darbui ir yra mokymas. Autorius personalo mokymo procesą skirto į tris etapus:

1) apibrėžimo, kuriame nusistatomos mokymo reikšmės ir tikslai;
2) įgyvendinimo, kuriame rūpinamasi dėstymo organizavimu;
3) vertinimo, kuriame mokymo rezultatai gretinami su kriterijais.

Šį procesą autorius apibrėžia kaip „sistemingo mokymo“ koncepciją (žr. 3 pav.).



3 pav. Sistemingo mokymo pagrindinis ciklas
(*pagal A. Jurkauską, sudaryta autorės*)

Sistemingas mokymo politikos sukūrimas yra labai svarbus įgyvendinant visuotinę kokybės vadybą, nes mokymo procese išryškinami visi visuotinės kokybės vadybos aspektai, o tai yra labai svarbu kiekvienam kokybės siekiančiam organizacijos nariui.

Viešojo sektoriaus reformą, jos tikslus analizavo A. Raipa (2009), daugiausiai dėmesio skyrė praktinei galimybių analizei. Analizės objektu jis pasirinko šiuolaikinio valdymo ideologiją. Jos kontekste analizavo naujųjų teorijų paradigmas, modelius, pastarųjų atsiradimą ir pritaikymą praktikoje. Ilgalaikį viešojo sektoriaus modernizavimą jis įvardino kaip svarbiausia reformų efektyvumo sąlyga, o naująją viešąją vadybą, kaip pagrindinę modernizavimo ideologiją.

Pagal A. Raipą (2009) globalioje aplinkoje vykstančios valdymo reformos reikalauja iš viešųjų institucijų priimti naujus iššūkius planavimo, sprendimų priėmimo, jų įgyvendinimo koordinavimo, visų rūšių išteklių valdymo srityse. Valdymo reformos turi būti įgyvendinamos perorientuojant požiūrį - nuo tradicinio / naujojo viešojo administravimo ir vadybos į postmodernųjį viešąjį valdymą. Tokiu būdu įveikti nuolat besikartojančius administravimo trukdžius.

R. B. Denhardto (2001) teigimu, viešųjų organizacijų nuolatinė būsena yra įtempta ir todėl individai turi nuolat mokytis, kad mokymasis ir teorijos taikymas praktikoje užtikrintų organizacijos plėtrą.

Anot A. Raipos (2009), reikšmingais modernizavimo faktoriais šiuolaikinėje valdymo pertvarkų aplinkoje tampa viešųjų institucijų organizacinės kultūros ir elgsenos tobulinimas, t. y.

organizacinės kultūros pokyčių planavimas, įgyvendinimas ir vertinimas, į šiuos procesus įtraukiant piliečius – organizacijos narius.

Remiantis E. Deming, J. M. Juran visuotinės kokybės vadybos (procesų valdymo) modeliu sklandų organizacijos veikimo pagrindą sudaro aiškūs ir gerai apibrėžti veiklos principai, susidedantys iš pagrįstų lengvai įgyvendinamų idėjų. Šis modelis akcentuoja sociumo valdymą, sistemos valdymo elementus – planavimo taktikos vystymą, efektyvių darbo metodų organizacijose diegimą, apskaitos ir kontrolės sistemų, naudojant pažangiausias laikmečio technologijas, diegimą. Organizacija, pagal šią koncepciją laikytina vientisu, sistemiškai besivystančiu organizmu, kurio elementai sąveikauja tarpusavyje, tad organizacijos veiklos turi pasižymėti kompleksiškumu ir sistemiškumu. Darbuotojų ugdymas(is) yra vienas svarbiausių nuolatinio veiklos kokybės gerinimo užtikrinimo organizacijoje veiksnių. Besimokančioje organizacijoje sugebama sistemingai spręsti iškilusias problemas, lengviau priimamos naujovės, stengiamasi įvairiau panaudoti įgytą patirtį, analizuojamas kitų organizacijų patyrimas ir geriausi praktikos pavyzdžiai bei modeliai. Darbuotojų ugdymosi kokybę užtikrina sistemingas ir nuoseklus planavimas ir organizavimas. Įvertinus vieną darbuotojų ugdymosi (profesinės kvalifikacijos tobulinimo) proceso etapą, iškeliami nauji tikslai, kuriamos naujos priemonės, metodai, vyksta nuolatinis sistemos efektyvumo vertinimas.

Organizacijų, besivadovaujančių visuotinės kokybės vadybos filosofija resursai orientuoti į nuolatinį kokybės gerinimą visuose lygiuose: siekia kuo geriau atliepti klientų poreikius. Norėdamos išgyventi šiuolaikinės konkurencijos sąlygomis šios filosofijos principais vadovaujasi ir švietimo institucijos; ne vien verslo organizacijos.

S. Jonušaitė, J. Misiovič (2006) akcentuoja, kad visuotinė kokybės vadyba apibrėžiama trimis fundamentaliosiomis koncepcijomis - klientų poreikių patenkinimo, nuolatinio tobulinimo ir visuotinio dalyvavimo - integracija.

Autorės teigia, kad visuotinė kokybės vadybos koncepcija apima plačią sferą. Ji reiškia proceso išteklių (ypač - žmogiškųjų) valdymą. V. Dikavičiaus, S. Stoškaus (2003) nuomone, visuotinė kokybės vadyba yra kokybės valdymo procesas, organizavimo procesų gerinimo vadybinis metodas ar vadovavimo teorija su grupe svarbių principų, drauge sudarančių nuolat gerinamo darbo organizavimo pamatą.

Nagrinėjant viešojo sektoriaus darbuotojų profesinės kvalifikacijos tobulinimą visuotinės kokybės vadybos kontekste, kaip nuolatinį veiklos tobulinimą, būtų tikslinga analizuoti kai kurias, šiam sektoriui priklausančias profesijų kategorijų kvalifikacijos tobulinimą: valstybės tarnautojų, švietimo ir kultūros sistemų darbuotojų (pedagogų, dėstytojų, andragogų).

Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema instituciniu lygmeniu suprantama kaip visuma tam tikrų institucijoje vykdomų mokymo proceso etapų (elementų), kurie tarpusavyje sąveikauja ir veikia vienas kitą siekiant bendro tikslo - užtikrinti efektyvų valstybės tarnautojų mokymą ir jų kvalifikacijos tobulinimą.

M. A. Khanas, A. Kiran (2018) analizuodami mokytojų profesinį tobulėjimą teigia, kad mokytojų profesinis tobulėjimas ir kompetencija yra labai svarbūs siekiant konkurencingumo ir tvaraus švietimo augimo. Besivystančių šalių organizacijos pradeda jausti talentingų ir veiksmingų darbuotojų trūkumą. Darbuotojams reikia suderintos profesinės patirties, kad būtų galima reaguoti į besikeičiančią aplinką. Tyrėjai pastebi, kad mokytojų kompetencijos ugdymas yra gyvybiškai svarbus norint pasiekti norimų visuomenės mokymosi rezultatų. Norint pasiekti strateginius rezultatus, labai svarbus mokytojų dalyvavimas formaliose ir neformaliose gebėjimų ugdymo iniciatyvose. Autoriai atkreipia dėmesį, kad mokytojų tobulėjimo tendencija pasikeitė nuo trumpų paskaitų ir seminarų prie nuolatinio profesinio tobulėjimo, apimančio visą gyvenimą trunkantį mokymąsi, nes iš mokytojų reikalaujama nuolat mokytis greitai besikeičiančioje aplinkoje

Sistemingai nustatomi mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikiai bei tikslai yra pagrindiniai veiksniai, užtikrinantys sėkmingą ir efektyvų kvalifikacijos tobulinimo procesą.

1.3. Viešojo sektoriaus darbuotojų profesinės kvalifikacijos kėlimo iššūkiai dabarties visuomenėje

Nors viešasis sektorius tradiciškai laikomas gana stabilia, patikima ir mažai aplinkos veikiama struktūra, J. Juralevičienė (2007) teigia, kad globalizacijos procesai išplečia valstybės tarnautojų kvalifikacijos reikalavimų apimtis. Nuolat kelti profesinę kvalifikaciją valstybės tarnautojus turėtų skatinti didėjantys darbo reikalavimai. Pasak autorės, valstybės tarnautojų kvalifikacija turėtų apimti ne tik atitinkamą, dokumentais pagrįstą specialųjį pasirengimą, išsilavinimą, bet ir orientaciją į ateities kvalifikacinį potencialą, t. y. - individualių žmogaus polinkių, interesų, gyvenimo, karjeros tikslų suaktyvinimą ir realizavimą bei žinių deficito mažinimą per įvairius mokymus.

J. Juralevičienė (2007) pabrėžia, kad valstybės tarnautojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas turi būti apibrėžtas kaip prioritetinis vidaus administravimo tikslas, skatinantis institucijos brandą. Valstybės tarnautojų kvalifikacija turi atitikti aukščiausią žmogiškųjų išteklių kokybę, nes darbas viešojo administravimo struktūrose skatina darbo kokybės, našumo ir efektyvumo didinimą. Mokymas ir kvalifikacijos kėlimas yra būdas pasiekti pageidaujamą tikslą.

Viešąjį valdymą nagrinėjantis V. Smalskys (2011) akcentuoja, kad viešajame sektoriuje tokie metodai, kaip mokymas darbo vietoje ir mokymas rengimo įstaigoje, turėtų būti daugiau integruoti vienas su kitu. Autorius teigia, kad tai leistų patį personalo rengimo ir tobulėjimo procesą padaryti efektyvesnį, o atsižvelgiant į tai, kad rengimo įstaigos ir jų perteikiamos žinios, suteikiamos kvalifikacijos bei kompetencijos daugeliu atvejų yra modernesnės negu praktinis viešojo sektoriaus organizacijų darbas ir formuojami praktiniai įgūdžiai, tai prisidėtų prie permanentinio viešojo sektoriaus organizacijų modernizavimo proceso.

V. Smalskys (2011, p. 274) akcentuoja, kad personalo valdymo nuostatos - tai „strateginės nuostatos, kai darbuotojų gebėjimai tobulinami atsižvelgiant į organizacijos tikslus. Institucijose, kur personalo politika orientuota į ugdymą, darbo vietas turi užimti darbuotojai, turintys šiam darbui būtinų žinių, sugebėjimų, pakankamai motyvacijos juos visapusiškai panaudoti. Laisvoms ir sukurtoms darbo vietoms atitinkamas personalas turi būti planingai rengiamas.“

Valstybės tarnautojų ir viešojo sektoriaus darbuotojų rengimo praktikoje dažnai taikomas Europos Sąjungos šalyse propaguojamas bendro vertinimo metodas (BMV) V. Smalskys (2011), teigia, kad „pasitelkus šį metodą galima pasiekti tris tikslus:

1) sustiprinti valstybės tarnautojų rengimo kokybės vertinimo sistemą ir darbuotojų rengimo bei kvalifikacijos kėlimo metu labiau akcentuoti vadybinių gebėjimų privalumus;

2) įvedus BMV, galima objektyviau palyginti valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimo kursuose dėstomų dalykų kokybę ir jų naudą viešojo sektoriaus darbuotojams;

3) galima taikyti viešojo sektoriaus darbuotojų ir valstybės tarnautojų lavinimo bei kvalifikacijos kėlimo įstaigų palyginimą (*benchmarking*) ir įvertinti, kurios iš šių organizacijų taiko modernesnius kvalifikacijos kėlimo ar rengimo metodus.“

Žmogiškuosius išteklius viešajame sektoriuje nagrinėjanti L. Lobanova (2008) teigia, kad žmogiškųjų išteklių valdymas viešajame sektoriuje yra specifinis, priklauso nuo daugybės aplinkybių ir faktorių. Dažnai viešoji institucija įgyvendina svarbius uždavinius ne tik privatiems asmenims, bet ir visai visuomenei. Tad, tik gerai pasirengę viešojo administravimo specialistai gali garantuoti reikšmingų uždavinių ar projektų įgyvendinimą Viešojo administravimo sistema labai plati, todėl žmogiškųjų išteklių vadyba šioje sistemoje turėtų užimti itin svarbią vietą. Viešojo administravimo įstaigų personalą sudaro karjeros, statutiniai, politinio pasitikėjimo ir pakaitiniai valstybės tarnautojai, taip pat darbuotojai, dirbantys darbo sutarčių pagrindu, kurių leistiną skaičių nustato Lietuvos respublikos valstybės tarnybos įstatymo NR. VIII-1316 pakeitimo įstatymas (2018 m. birželio 29 d. Nr. XIII-1370).

L. Lobanova (2008) akcentuoja, kad siekiant atskleisti personalo vertinimo specifiką viešajame sektoriuje, tikslinga aptarti personalo vertinimo sistemos panašumus ir skirtumus verslo ir viešajame sektoriuose (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Panašumai ir skirtumai viešajame ir privačiame sektoriuose vertinant personalą.
(šaltinis L. Lobanova, 2008. Personalo vertinimas viešajame sektoriuje: tobulinimo galimybės. p. 55)

Eil. Nr.	***Vertinimo veiksmingumo ir pagrįstumo veiksniai***	***Privačiame sektoriuje***	***Viešajame sektoriuje***
1.	Vertinimo tikslai	Tikslai yra įvairūs, kiekvienoje įmonėje nustatomi atsižvelgiant į verslo sritį ir įmonės tikslus.	Tikslai yra nurodyti Valstybės tarnybos įstatymo. Tarnybinės veiklos vertinimo tikslas – kasmet įvertinti darbuotojo kvalifikaciją ir gebėjimus atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas įgyvendinant įstaigos strateginius tikslus. Valstybės tarnybos įstatymas skirtingo lygio pareigybėms kelia skirtingus vertinimo tikslus.
2.	Vertinimo metodai	Taikomi įvairūs paties verslo subjekto pasirinkti metodai. Gerai organizuojama ir tinkamais metodais paremta personalo vertinimo sistema tampa įmonių komercine paslaptimi. Motyvuotas, kvalifikuotas, kompetentingas ir puikių rezultatų pasiekiantis darbuotojas yra viena iš verslo sėkmę lemiančių priežasčių.	Pasirinkti personalo vertinimo metodus riboja teisės aktai. Tačiau tikslių vertinimo metodų teisės aktai neapibrėžia. Nors valstybės tarnautojo veiklos vertinimo išvadoje ir yra nustatyti kriterijai, kuriais remiantis įvertinamas valstybės tarnautojas, tačiau metodai, kuriais remiantis nustatoma, ar valstybės tarnautojo veikla atitinka kiekvieną kriterijų, nėra pakankamai aiškūs.
3.	Vertintojai	Personalą vertinti gali labai daug subjektų, tarp jų ir nepriklausomi ekspertai, kuriems personalo vertinimas yra profesinė ar verslo veikla.	Personalo vertinimo subjektai yra konkretūs: tiesioginis vadovas, įstaigos ar institucijos vadovas, valstybės tarnautoją į pareigas priimantis asmuo ir vertinimo komisija.
4.	Vertinimo laikas	Laiko požiūriu daugiau orientuojamasi į galimus ateities rezultatus.	Priėmus naują Valstybės tarnybos įstatymą ir nustačius galimybes valstybės tarnautojams sistemingai mokytis, pradėta daugiau orientuotis į ateities veiklos rezultatus
5.	Vertinimo turinys	-	Tarnautojo veiklos metinėje išvadoje nustatytuose kriterijuose didesnis nei privačiame sektoriuje dėmesys skiriamas dalykinių ir asmeninių kompetencijų įvertinimui.
6.	Kvalifikacijos ir kompetencijų vertinimas	Suteikiama daugiau laisvės nustatant darbo vietai reikalingą kvalifikaciją.	Yra daugiau specifikos: 1) institucijų ir įstaigų veiklą reglamentuoja ne tik jų steigimo dokumentai, bet ir teisės aktai; 2) neretai įgyvendinti savo funkcijas viešojo sektoriaus įstaigos gali tik derindamos savo veiksmus su kitomis institucijomis, tačiau nė viena iš jų negali kištis į kitos institucijos veiklą, t. y. peržengti savo kompetencijos ribų 3) atsižvelgiant į tai, kad viešojo sektoriaus institucijos ir įstaigos vykdo labai konkrečias ir kartais specifines funkcijas (pavyzdžiui, aplinkosauga, žemėtvarka ar pan.), atitinkamai turi būti formuojamas personalas, gebantis šias funkcijas tinkamai įgyvendinti.
7.	Vertinimas ir galimybė tobulinti kvalifikaciją	Susiduriama su darbdavio neigiamu nusiteikimu suteikti atostogas kvalifikacijai tobulinti.	Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo įtvirtintas principas, kad valstybės tarnautojas privalo mokytis įstatymų nustatyta tvarka. Pažymėtina, kad Valstybės tarnybos įstatymo nustatyta valstybės tarnautojo pareiga ir kartu teisė mokytis yra ganėtinai naujas dalykas visoje valstybės tarnybos sistemoje. Įtvirtinta galimybė valstybės tarnautojui suteikti atostogas kvalifikacijai tobulinti iki vienų metų.

Anot L. Lobanovos (2008), personalo vertinimo sistemos pagrįstumas, kaip ir tinkami žmogiškųjų išteklių vadybos modeliai, leidžia organizacijai atrasti ir panaudoti savo naudai naujas darbuotojų galimybes. Personalo vertinimo tikslas turi būti sietinas su darbuotojų motyvacijos stiprinimu ir lojalumu taikant tokias personalo vertinimo procedūras, kurios leistų patvirtinti žmonių vertę apdovanojant juos ir už pasiektą kvalifikacijos lygį bei išplėtotas kompetencijas.

Užsienio šalių autoriai P. Boselie ir kt. (2019) teigia, kad viešojo ir privataus sektorių organizacijoms atskirti naudojami trys oficialūs kriterijai: valstybės nuosavybė, finansavimo šaltinis ir politinės kontrolės. Tai reiškia, kad idealiu atveju viešojo sektoriaus organizacijos yra valstybės nuosavybė, jas finansuoja mokesčių mokėtojai ir jos yra reglamentuojamos įstatymais. Autoriai pabrėžia, kad nors šie kriterijai paprastai gali būti taikomi valdžios sektoriaus veiklai, tokios viešosios paslaugos, kaip švietimas ir sveikatos priežiūra, ne visada organizuojamos tokiu būdu ir gali turėti privataus sektoriaus ypatybių.

E. Knies ir kt. (2018) teigia, kad daugelyje šalių viešojo sektoriaus organizacijos dažniausiai būna didžiausios darbdavės. Pirmasis požymis, išskiriantis viešąsias organizacijas nuo privačių, yra tas, kad privataus sektoriaus organizacijų tikslas – maksimaliai didinti pelną, viešojo sektoriaus organizacijos tokio tikslo nekelia. Taip pat autoriai mano, kad viešajame sektoriuje yra labiau paplitusi žmogiškųjų išteklių praktika, suderinama su humanistiniais viešųjų organizacijų tikslais, kuriais siekiama sustiprinti darbuotojų sugebėjimus ir galimybes dalyvauti priimant sprendimus, tuo tarpu finansinės paskatos naudojamos mažiau, nes jos gali „išstumti“ vidinę motyvaciją. Autoriai akcentuoja, kad įvairios suinteresuotosios šalys (tokios kaip politikai, įvairios sąjungos) turi didesnę įtaką viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių praktikai, lyginant su privačiuoju sektoriumi.

T. Mättö (2019) akcentuoja, jog svarbu tai, kad organizacijos darbuotojai yra naujovių šaltinis. R. Bysted, J. R. Hansen (2015) tyrę viešojo ir privataus sektorių skirtumus, teigia, kad literatūroje viešojo sektoriaus darbuotojai dažnai pristatomi kaip mažiau novatoriški nei jų kolegos privačiame sektoriuje; tačiau jų rezultatai neparodo reikšmingo skirtumo tarp viešojo sektoriaus ir privataus sektoriaus darbuotojų inovacinių gebėjimų. Nepaisant to, M. A. Demircioglu, D. B. Audretsch (2017) teigia, kad inovacijų kontekstas viešajame sektoriuje yra gana skirtingas ir apima tikslo dviprasmiškumą: skirtingą organizacinę struktūrą ir skirtingus sprendimų priėmimo principus. Politika ir organizacinės struktūros viešojo sektoriaus organizacijose yra labiau suvaržančios. Atitinkamai, viešojo sektoriaus organizacijos turi investuoti į inovacijų plėtros erdvės kūrimą ir leisti darbuotojams kurti eksperimentinius sprendimus. S. Brignall, S. Modell (2000) pažymi, kad personalo kompetencija ir pasitenkinimas gali būti geri kokybės ir inovacijų rodikliai organizacijoje, tai yra, kompetentingi ir patenkinti darbuotojai gali pateikti daugiau naujovių, taip pat gerėja ir jų darbo kokybė. H. Gieske ir kt. (2016) teigia, kad remiantis viešojo sektoriaus

inovacijų tyrimu, darbuotojai, kurie reguliariai peržengia profesines ribas ir turi gebėjimą įsisavinti naują informaciją bei pakeisti turimas įžvalgas, labiau linkę į naujoves viešajame sektoriuje.

Lietuvoje verslo sektoriaus patirties perkėlimas į viešąjį sektorių valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo srityse buvo įvykdytas 1999 m. liepos 8 d. priėmus Valstybės tarnybos įstatymą, kuris numatė jau kryptingą ir sistemingą valstybės tarnautojų mokymo sistemą, o 2002 m. ši sistema buvo racionalizuota susiejant ją su valstybės tarnautojų kasmetiniu vertinimu ir karjeros planavimu. Šitaip verslo sektoriaus patirtis žmogiškųjų išteklių vertinimo ir mokymo srityse buvo perkelta ir į viešąjį sektorių.

D. Pociūtė (2002) akcentuoja, kad nuolatinio veiklos gerinimo idėja pasireiškia kaip visų veiklos procesų tobulinimas – dėl to geriau tenkinami vartotojų lūkesčiai. Šią idėją suformulavo, išplėtojo ir išdėstė J. M. Juranas. Nuolatinis veiklos gerinimas yra sudėtinė įmonės valdymo dalis, kuri apima veiklos procesų stebėjimą, vertinimą, trikdžių bei problemų šalinimą, nukreipta į procesų gerinį. Darbuotojų profesionalumas, kompetencijų tobulinimas lemia veiklos gerinimą.

Kaip teigia V. Smalskys, E. Skietrys (2008), viena iš vyraujančių personalo valdymo tendencijų viešajame sektoriuje yra valstybės tarnautojų rengimo ir kvalifikacijos kėlimo tobulinimas ir plėtra. Kvalifikacijos kėlimas yra įstatymiškai patvirtinta pareiga, tačiau tai netrukdo organizuoti įvairius kvalifikacijos kėlimo kursus. Užsienio šalių praktika rodo, kad jos turi specialias, nacionalines mokyklas viešojo sektoriaus darbuotojams, tačiau rinkoje atsiranda ir daugiau institucijų, teikiančių panašias paslaugas. Kaip pavyzdį, autorius pateikia, kad viešasis sektorius vis labiau naudojasi nacionalinių kvalifikacijos kėlimo programų paslaugomis, skatina kelti kvalifikaciją visose Europos Sąjungos šalyse (pavyzdžiui, anglų sistema NVQ *National Vocational Qualifications* arba *Learnleader* daugiafunkcė sistema). Tai būtų bandymas suteikti vienodas švietimo galimybes visiems visuomenės nariams, siekti tarnautojų darbo efektyvumo motyvuojant juos geriau dirbti. Įgyvendinant viešojo sektoriaus tarnautojų mokymą ir kvalifikacijos kėlimą galima skirti du aspektus: dalykinį ir auklėjamąjį, tačiau riba tarp jų labai neryški. Tam tikri asmenybės bruožai, būtini profesiniame darbe, tampa profesinio mokymo dalimi. Galima teigti, kad bazinis profesinis mokymas negali visiškai patenkinti nuolat kintančių darbo rinkos reikalavimų, ypač tose srityse, kurios reikalauja radikalių reformų. Manytina, kad universitetai galėtų imtis didesnės atsakomybės, sukurti darbuotojų perkvalifikavimo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą. Aktualus tampa aukštasis išsimokslinimas, nes aukštojo išsimokslinimo darbuotojų galimybės persikvalifikuoti, prisitaikyti prie naujų darbo reikalavimų yra daug didesnės nei žemesnio išsimokslinimo darbuotojų

D. Diskienė (2008) pastebi, kad vienas iš motyvacijos veiksnių viešajame sektoriuje – tobulėjimo poreikis. Autorė teigia, kad tai susiję su savirealizacija, noru eiti aukštesnes pareigas, realizuoti savo gebėjimus ir potencialias galimybes. Viešojo sektoriaus darbuotojai tai sieja labiau su karjeros galimybėmis, nes viešajame sektoriuje pastebima veiklos vertinimo sistemos sąsaja su

karjeros principu, kvalifikacijos tobulinimu (kvalifikacijos kėlimas įtraukiamas į kasmetinius planus), darbo užmokesčio sistemos specifika.

Kaip viena iš viešojo sektoriaus efektyvumo ir finansavimo problemų kultūros srityje įvardijama - kultūros ir meno darbuotojų mažėjimas (26 tūkst. 2014 m., 24,8 tūkst. 2017 m., 23 tūkst. 2018 m.) (LR Seimo nutarimo projektas „Dėl ilgalaikio tvaraus viešojo sektoriaus darbuotojų darbo užmokesčio finansavimo iki 2025 metų strategijos patvirtinimo“), apie pusę jų dirba privačiame sektoriuje. Kultūros ministerijai pavaldžioms ir nacionalinėms kultūros įstaigoms jau dabar labai trūksta kvalifikuotų darbuotojų dėl pralaimimos konkurencijos su privačiu sektoriumi. Kitų ES šalių kultūros sektoriaus darbuotojų darbo užmokestis 5–6 kartus didesnis.

Apibendrinant, galima teigti, kad mokslinėje literatūroje darbuotojų kvalifikacijos kėlimas nagrinėjamas keletu aspektų:

– personalo vadybos požiūriu personalo ugdymo veikla glaudžiai siejasi su darbuotojo kompetencija ar kvalifikacija. Personalo ugdymas plačiąja prasme suprantamas kaip personalo organizavimas, siaurąją prasme – ugdymas apibudinamas kaip karjeros, kvalifikacijos kėlimo ir perkvalifikavimo planavimas ir organizavimas.

– besimokančios organizacijos kontekste personalo mokymas neatsiejamas nuo nuolatinio organizacijos veiklos tobulinimo proceso, kurio sėkmę lemia suformuoti siekiami tikslai ir jų įgyvendinimui sudaryta siekimą remianti sistema.

– žmogiškųjų išteklių aspektu ugdymo sistema suprantama kaip - ugdymo elementai, integruoti į strateginį organizacijos valdymą ir turintys tikslą palaikyti konkurencinį organizacijos pranašumą.

– visuotinės kokybės vadybos (procesų valdymo) modelio aspektu organizacija suprantama kaip vientisas, sistemiškai besivystantis organizmas, kurio elementai bendradarbiauja tarpusavyje, tad ypač svarbu, kad organizacijos veiklos planavimas vyktų sistemiškai ir kompleksiškai. Darbuotojų ugdymas(is) yra vienas svarbiausių nuolatinio veiklos kokybės gerinimo užtikrinimo organizacijoje veiksnių. Kurį laiką šio vadybos modelio principai buvo taikomi privačiame sektoriuje, gamybinėse organizacijose, tačiau kryptingą viešojo sektoriaus darbuotojų mokymą siejant su kasmetiniais darbuotojų vertinimais, karjeros planavimu, verslo sektoriaus patirtis perkelta ir į viešąjį sektorių.

2. AKADEMINIŲ BIBLIOTEKŲ DARBUOTOJŲ PROFESINĖS KVALIFIKACIJOS YPATUMAI

2.1. Bibliotekų darbuotojų darbo specifika

Bibliotekų vaidmenų kaita ir nuolatinis siekis atliepti bei patenkinti nuolat augančius ir kintančius skirtingų visuomenės grupių informacinius poreikius nulemia poreikį joms tapti socialiai atsakingomis ir įtraukiomis organizacijomis. Apžvelgus mokslinius straipsnius, pastebima tendencija, kad bibliotekoms pastaraisiais metais formuojami nauji vaidmenys, vienas iš jų – biblioteka, kaip viešosios erdvės institucija. H. Larsen (2018) teigia, kad dokumentų skaitmeninimas ir komunikacijos praktika gali kelti grėsmę viešosios erdvės infrastruktūrai, pradedant bibliotekomis, archyvais ir muziejais ir baigiant visuomenės informavimo priemonėmis, apimančiomis spaudą, radiją ir televiziją.

H. Larsen (2018) ir F. Webster (2014), akcentuoja, kad vienas ir, ko gero, pagrindinis viešosios erdvės institucijų tikslas yra kiek įmanoma laisviau suteikti informacijos infrastruktūrą, kuria būtų galima keistis ir formuoti viešąją nuomonę. H. Larsen (2018) taip pat teigia, kad dokumentų skaitmeninimas ir komunikacijos praktika gali kelti grėsmę viešosios erdvės infrastruktūrai, pradedant bibliotekomis, archyvais ir muziejais ir baigiant visuomenės informavimo priemonėmis, apimančiomis spaudą, radiją ir televiziją.

Viešųjų bibliotekų, kaip viešosios erdvės institucijų funkcijas nagrinėję J. Martins, R. Canhoto (2016) pabrėžia, kad kaimo viešosios bibliotekos buvo pripažįstamos pagrindinėmis veikėjomis telkiant miestelių bendruomenes. T. Oliphant (2014), akcentuoja, kad viena vertus, viešosios bibliotekos vertinamos kaip bendruomenės turtas, kita vertus - J. W. Hancks (2012) teigia, kad jos prisideda prie bendruomenės plėtros, nes puoselėja ryšius su bendruomenės kūrėjais ir kitomis bendruomenių agentūromis, bei, anot D. White (2014) - įtraukia talentus ir kaupia išteklius.

L. Juchnevič (2015, p. 156) tyrinėdama bibliotekų vaidmenų kaitą visuomenėje akcentuoja, kad „politinė aplinka palanki įvairių bibliotekų vaidmenų formavimui, tačiau labiausiai formuojamas bibliotekos kaip viešojo sektoriaus institucijos vaidmuo, taip pat išryškėja bibliotekos kaip socialinių sąveikų erdvės vaidmuo.“ Autorė išskiria tokius 1990–2014 m. bibliotekų raidos ypatumus: biblioteka kaip - atminties institucija; kultūros skleidėja; galios formuotoja; socialinių sąveikų erdvės; viešojo sektoriau institucijos; technologijų centrai.

H. Boelens (2012) be įprastų, mokyklų bibliotekų funkcijų, išskiria tokius jų specifinius vaidmenis:

- veikia kaip kultūros ir sklaidos centras;

– įgyvendina iniciatyvas, prisidedančias prie nuolatinio bendruomenės vystymosi (kompetencijų ugdymas, projektų vykdymas ir kt.);

– palengvina iniciatyvas ir bendradarbiavimą;

– suteikti mokymosi aplinką, kurioje darbo priemonės, medžiagos ir paslaugos įgalina aktyvius ir savarankiškus mokymus.

A. Vårheim, R. Skare, N. Lenstra (2019) tyrinėdami bibliotekas, kaip viešąsias institucijas, teigia, kad , žinios apie tai, kaip viešõsios erdvės institucijos prisitaiko ir veikia aplinkoje, kuriai būdingos skaitmeninės technologijos, skaitmeniniai dokumentai ir socialinė žiniasklaida, yra nepaprastai svarbios kuriant informacines organizacijas bei formuojant politiką, pradedant viešųjų bibliotekų filialais ir baigiant vyriausybine informacija ir kultūros politika. Remiantis mokslinių straipsnių analize, autoriai išskyrė 4 temas, pagal kurias buvo analizuojamos bibliotekos, kaip viešõsios erdvės įstaigos: 1) bendruomenės tema; 2) nauji įrankiai ir paslaugos (kūrybinės erdvės ir naujų bibliotekų paslaugų reikšmė intelektinės laisvės atžvilgiu); 3) institucinė struktūra ir praktika; 4) valdymas ir finansavimas.

Biblioteką, kaip socialinės sistemos dalį analizuoja ir M. Yim, M. Fellows, C. Coward (2020), jie teigia, kad pagrindinis bibliotekų tikslas buvo suteikti žmonėms prieigą prie informacijos teikiant knygas ir kitus išteklius. Tačiau bibliotekų funkcijas galima dar labiau išplėsti, kai jos suvokiamos kaip socialinės sistemos dalis. Pasak autorių (2020, p. 1): „jos egzistuoja tarnauti žmonių poreikiams, padėti jiems gyventi, mokytis ir tobulėti bei veikti kaip socialinio bendradarbiavimo dalis.“

K. Kulikauskienė (2019, p. 74) teigia, kad „bibliotekos tampa bendruomenės centrais, kuriuose vyksta informacinės, kultūrinės bei mokymosi visą gyvenimą veiklos. Šie pokyčiai sąlygoja ir bibliotekų vaidmenų kaitą – nuo tradicinių knygų saugojimo ir išdavimo vietų jos tampa socialinio teisingumo vykdytojomis. Atliepdamos pagrindinius savo vaidmenis – informacinį, edukacinį – kultūrinį, bendruomeninį ir socialinį – bibliotekos tampa orientuotos į mokymosi visą gyvenimą skatinimą, mokslo potencialo stiprinimą, inovacijų vystymą bei socialinės atskirties mažinimą. Bibliotekos vaidmenų kaitos kontekste ypač išryškėja socialinis bibliotekos vaidmuo.“

Akademinės bibliotekos pobūdis, iš esmės, keičiasi ne tik prieigos prie mokslinės literatūros suteikimu, bet ir prie jos kūrimo.

Tyrėjai bei mokslininkai, vykdydami tyrimus, turėdami informacinio raštingumo įgūdžių bei kurdami naujas žinias susiduria su dideliu metodų, leidžiančių valdyti ir viešinti gautus tyrimų rezultatus, pasirinkimu. Ši duomenų valdymo (ang. *Data Management*) dinamika suteikia akademiniams bibliotekininkams galimybę įsitraukti į mokslinius tyrimus remiančiųjų (ang. *Supporter*) vaidmenis, tačiau, norint tai padaryti sėkmingai, jie turi išsiugdyti įgūdžius akademinės komunikacijos srityje.

Su kintančiais akademinių bendruomenių poreikiais susiformavę nauji bibliotekininkų vaidmenys lemia akademinių bibliotekų specifiškumą. Apžvelgus mokslinę literatūrą, galima daryti prielaidą, kad atsirandant vis daugiau informacinių technologijų galimybėms, ryškėja bibliotekininkų tapsmo mokslininkų padėjėjais, tendencija. Bibliotekininkams, kaip informacijos specialistams bei, bendradarbiaujant su mokslininkais, atsiveria bibliometrinių tyrimų laukas. Apie bibliometrinę analizę, G. Tautkevičienė (2011, p. 159) teigia, kad „mokslinės veiklos bibliometrinė analizė ir gautų duomenų grafinis atvaizdavimas suteikia galimybę gauti bendros veiklos rezultatus, parengiant mokslininkų ir institucijų bendradarbiavimo tinklų žemėlapius, nustatyti aktyviausius tam tikros mokslo tematikos mokslininkus, rasti institucijoje vykdomų bendrų, daugelio disciplinų mokslinių tyrimų sritis, tarpinstitucinius, tarptautinius mokslinius tyrimus ir pan. Žemėlapyje atvaizduojami elementai gali būti autoriai, dalykiniai terminai, reikšminiai žodžiai, esantys publikacijų pavadinime ar santraukoje. Duomenų analizė ir duomenų grafinis atvaizdavimas gali būti atliekamas įvairiais lygmenimis: tarptautiniu, šalies, instituciniu, individualaus mokslininko, žurnalo, mokslo krypties ir kt.“

Nauja akademinių bibliotekininkų sritis, plečianti bendradarbiavimą su mokslininkais – bibliometriniai tyrimai - kai mokslometriniais rodikliais nustatomas bei analizuojamas mokslininkų straipsnių ir leidinių, kuriuose jie buvo paskelbti, pasiskirstymas pagal metus bei leidinių, kuriuose publikavo mokslininkai, cituojamumo rodiklis, h indeksas, dalyko kategorijos cituojamumo rodiklio ir cituojamumo rodiklio medianos pasiskirstymas, kvartiliai, prieigos statuso analizė. Ž. Petrauskienė, R. Aleksandrovė (2015) pateikia 2010 m. ir 2014 m Vilniaus universiteto bibliotekoje atliktų bibliometrinių tyrimų rezultatus ir išvadas, kuriose vis labiau akcentuojamas bibliometrinis požiūris į mokslinių tyrimų veiklą ir mokslinių tyrimų kokybės įvertinimą, atliekant analizę ir vertinimą ne tik viename ar keliuose universitetuose, bet ir mokslinių tyrimų grupių lygmeniu ar vertinant individualių mokslininkų mokslinę veiklą. Sh. Corrall ir kt. (2013) pabrėžia, kad bibliometriniai rodikliai gali padėti profesoriams ir tyrėjams objektyviai išsiaiškinti jų tyrimų poveikį ir pateikti šią informaciją veiklos vertinimo procesuose. Tai turėjo įtakos padidėjusiam bibliometrijos tyrimų poreikiui, kuriuos daugiausia vykdo universitetų bibliotekos - institucijos, labiausiai žinančios cituojamų žurnalų duomenų bazių naudojimą.

R. Ball, D. Tunger (2006) pasiūlė, kad bibliometrija atvertų naują verslo erdvę universiteto bibliotekoms, teigdami, jog bibliotekos yra vienintelės tarpdisciplininės ir nepriklausomos institucijos, galinčios centralizuoti šias paslaugas.

Mokslas 2.0 (ang. *Research 2.0*) koncepcija – neatsiejama akademinių bibliotekų veiklos sritis. (cit. Pinfield ir kt., 2017 cit. iš T. Koltay, 2019) teigia, kad viena iš tendencijų, darančių įtaką akademinėms bibliotekoms - *Mokslas 2.0,* kai moksliniai tyrimai vis labiau grindžiami skaitmeniniu turiniu ir dideliais duomenų rinkiniais, kuriuose naudojamos atviros kodo sistemos. Dėl šios tendencijos bibliotekos turi perkelti savo strateginį dėmesį nuo tradicinių paslaugų teikimo, nes

Mokslas 2.0 priklauso ne tik nuo tyrėjų pastangų, bet ir nuo paslaugų, kurias teikia akademinės bibliotekos.

Šiame kontekste autoriai E. R. Chiware, D. A. Becker (2018) pastebėti, kad akademinės bibliotekos turi skirtingą pasirengimo lygį arba brandą prisiimti atsakomybę už paslaugas, palaikančias *Mokslas 2.0*. Išryškėja naujas akademinių bibliotekininkų vaidmuo susijęs su tyrimų duomenų valdymu (ang. *Research Data Management*). A. Semeler ir kt. (2017) pateikia tokį tyrimų duomenų valdymo apibudinimą, tai - išsamus duomenų rinkimo, saugojimo ir prieigos veiklų rinkinys. Pasak B. Schmidt, K. Shearer (2016), tai apima paslaugas, įrankius ir infrastruktūrą, palaikančią tyrimų duomenų valdymą per visą jo gyvavimo ciklą. Tyrėjams reikalinga parama planuojant, organizuojant, saugant, dokumentuojant ir dalijantis tyrimo duomenų rinkiniais. Jiems reikalingos konsultacijos autorių teisių, licencijavimo ir intelektinės nuosavybės klausimais. Norėdamos padėti išspręsti šias problemas, bibliotekos turi glaudžiai bendradarbiauti su tyrėjais.

L. Robinson, D. Bawden (2017, p. 314) akcentuoja, kad aplinkoje, kurioje vyrauja tekstinė informacija, bibliotekininkai įgijo nemažai naudingų įgūdžių, todėl jie gali ir turi naudotis šiais tradiciniais įgūdžiais tvarkydami duomenis. Kita vertus, jie turi įgyti konceptualų duomenų supratimą ir taip pat privalo išmokti įgūdžių ir gebėjimų: „rasti, archyvuoti, rinkti, valyti, tvarkyti, analizuoti ir pateikti duomenis“.

Daug dėmesio naujiems bibliotekininkų ir informacijos specialistų vaidmenims, įvairių mokslų srityse: medicinoje, humanitariniuose, inžineriniuose moksluose, skiria Jungtinių Amerikos valstijų tyrėjai. Autoriai A. J. Spencer, J. D. Eldredge (2018), tyrinėję kokius vaidmenis atlieka bibliotekininkai ir informacijos specialistai vykdydami sistemingas apžvalgas medicinos srityje pateikia išvadas, kad bibliotekininkai atlieka ne tik informacijos paiešką, bet ir užima pagrindinius vaidmenis sisteminių apžvalgų (ang. *Systemic Reviews*) komandose. Bibliotekininkai vis dažniau raginami įsitraukti į sistemines apžvalgas, tačiau nė viename tyrime neaptariami visi vaidmenys, kuriuos bibliotekininkai gali atlikti. Autoriai, mokslinės literatūros analizės metodu nustatė 18 skirtingų vaidmenų, kuriuos atliko bibliotekininkai ir informacijos specialistai, vykdydami sistemines apžvalgas. Pasak A. J. Spencer, J. D. Eldredge (2018), kai kurie vaidmenys buvo gerai žinomi, pavyzdžiui, paieška, šaltinio pasirinkimas ir mokymas. Kiti, mažiau dokumentuoti vaidmenys, buvo: planavimas, klausimų formulavimas ir tarpusavio vertinimas. 3 lentelėje pateikiamas bibliotekų ir informacijos specialistų pagrindinių naujų vaidmenų, sisteminių peržiūrų komandose, apibendrinimas.

3 lentelė. Bibliotekų ir informacijos specialistų pagrindinių vaidmenų apibendrinimas sisteminių peržiūrų komandose

Eil. Nr.	***Vaidmuo***	***Apibūdinimas***
1.	Citavimo valdymas	Daugelis bibliotekininkų yra išmanantys apie citatų tvarkymo priemones. Citavimo valdymo programinė įranga taip pat gali būti naudojama kaip atrankos priemonė.
2.	Bendradarbiavimas	Darbas su bibliotekininku padidino paieškų kokybę, ypač kai bibliotekininkas žinojo apie sistemingas peržiūras mokydamasis ar turėdamas ankstesnės patirties.
3.	Paieškos rezultatų dubliavimas	Bibliotekininkai dažnai nustato ir pašalina pasikartojančių įrašų kopijas iš sistemingų peržiūros paieškų, o tai gali būti daug laiko reikalaujančios užduotys.
4.	Paieškos strategijų įvertinimas	Bibliotekininkai peržiūri paieškas ir ankstesnius dokumentus, kad įvertintų paieškos strategijų tikslumą ir jautrumą. Bibliotekininkai retrospektyviai įvertina skirtingas paieškos strategijas, sąsajas ir duomenų bazes, norėdami parodyti stipriąsias ir silpnąsias puses.
5.	Formalizuotos sisteminės peržiūros paslaugos	Augant sisteminių apžvalgų poreikiui, bibliotekininkai kuria oficialias sistemingų apžvalgų paslaugas.
6.	Poveikis ir rezultatai	Bibliotekininkai pasisako už jų įtraukimą į sistemingų apžvalgų komandas, parodydami, kaip jų dalyvavimas pagerina sistemingų apžvalgų kokybę. Bibliotekininkų tyrimas parodė teigiamą bibliotekininkų dalyvavimo poveikį kuriant efektyvias paieškos strategijas.
7.	Duomenų bazėse randamos informacijos indeksavimas	Efektyvus indeksavimas padeda rasti svarbius informacijos išteklius. Bibliotekininkai analizuoja specifinių duomenų bazių informacijos indeksavimo stipriąsias ir silpnąsias puses, teikia pasiūlymus, kaip pagerinti indeksavimą.
8.	Tarpusavio paieškos strategijų apžvalga	Bibliotekininkai vertina paieškos strategijas.
9.	Planavimas	Planavimas yra pirmas žingsnis, kai potenciali komanda nusprendžia, ar ji nori atlikti sistemingą apžvalgą. Bibliotekininkai gali išsiaiškinti, kas yra sistemingos peržiūros dalis ir kiek laiko tai užtruks.
10.	Klausimo formulavimas	Bibliotekininkai turi daug klausimų formulavimo įgūdžių. Šis bibliotekininkų vaidmuo sisteminės peržiūros procese buvo retai minimas, galbūt todėl, kad klausimų formulavimas ypatingai glaudžiai siejasi su kitais bibliotekininkų vaidmenimis.
11.	Ataskaitos ir dokumentai	Bibliotekininkai rengia ir teikia ataskaitas pagal nustatytas konkrečias gaires.
12.	Tyrimų darbotvarkė	Sudarytos bibliotekininkų darbo grupės nuolat peržiūri ir teikia pasiūlymus probleminiams klausimams spręsti.
13.	Paieškos filtrai	Bibliotekininkai kuria paieškos filtrus, kad būtų galima naudoti sisteminėse apžvalgose, vertina jų veikimą, kad įsitikintų, ar jie buvo tikslūs ieškant duomenų. Bibliotekininkai taip pat sukūrė kontrolinius sąrašus ir kritinio

Eil. Nr.	*Vaidmuo*	*Apibūdinimas*
		įvertinimo priemones, kad nustatytų, kuriuos filtrus būtų galima naudoti tam tikro tipo paieškoms atlikti.
14.	Paieška	Paieška yra dominuojantis bibliotekininkų vaidmuo.
15.	Šaltinio pasirinkimas	Bibliotekininkai padeda tyrėjams pasirinkti duomenų bazes ir kitus išteklius, informuoja komandos narius apie šių šaltinių stipriąsias ir silpnąsias puses.
16.	Sistemingos apžvalgos bibliotekininkystėje	Jau 2003 m. pradėta tirti bibliotekininkų vaidmenys sisteminėse apžvalgose: informacinių įgūdžių lavinimu, bibliotekininkų programų efektyvumo matavimo tyrimai, bibliotekų paslaugų poveikio pacientų priežiūrai vertinimas. Mokslininkų ir bibliotekininkų komandos visame pasaulyje šiuo metu atlieka sistemines apžvalgas bibliotekininkystės temomis.
17.	Mokymas	Bibliotekininkai vaidina tam tikrą vaidmenį mokant kitus specialistus, įskaitant ir kitus bibliotekininkus, apie tai, kaip atlikti sistemines apžvalgas. Šis mokymo vaidmuo nustatytas viename iš pirmųjų pranešimų apie bibliotekininkų vaidmenis atliekant sistemines apžvalgas.
18.	Technologinės ir analitinės priemonės	Bibliotekininkai kuria ir naudoja technologines priemones, kad padėtų atlikti sistemines peržiūras.

Lentelėje išvardintų esamų ir atsirandančių vaidmenų sąrašas padeda apibrėžti bibliotekininkų teikiamas sisteminių apžvalgų paslaugas.

M. L. Conte, M. P. MacEachern ir kt. (2015) teigia, kad bibliotekininkų įsitraukimas į sudėtingas paieškas, įskaitant sistemines apžvalgas ir metaanalizes yra natūralus, tarpininkaujant ekspertų paieškoms, suteiktos patirties išplėtimas.

Bibliotekininkų vaidmenį humanitariniuose moksluose tyrę autoriai A. Logsdon, A. Mars, H. Tompkins (2017), dirbantys JAV universitetų bibliotekose teigia, kad bibliotekininkų įterptinė (ang. *Intermediate*) padėtis akademinėje aplinkoje skatina juos unikaliai prisidėti prie skaitmeninių humanitarinių mokslų. Skaitmeniniai humanitariniai mokslai (ang. *Digital Humanities*) - tai besiformuojanti koncepcinė ir praktinė skaitmeninės priežiūros sistema, kurioje teorija, praktika, bendradarbiavimas ir skaitmeninis turinys sukuria turtingą naujų žinių pagrindą: tai ilgalaikis archyvų, bibliotekų ir humanitarinių mokslų aljansas, kuris per pastaruosius du dešimtmečius labai pasikeitė. Per visą šio aljanso istoriją archyvarai ir bibliotekininkai vertino, atrinko, tvarkė, aprašė ir išsaugojo paveldo medžiagą ir istorinius asmenų ir organizacijų įrašus. Istorikų ir kitų humanitarinių mokslų tyrinėtojų darbas savo ruožtu sutelktas į saugomų įrašų duomenų ir informacijos analizę ir aiškinimą. Nors šių dviejų bendruomenių bendradarbiavimas tęsėsi, šių santykių dinamika ir suvokimas, kokie yra archyvai ir bibliotekos, pasikeitė atsižvelgiant į naujus lūkesčius ir besiformuojančią praktiką.

Autoriai, A. Logsdon, A. Mars, H. Tompkins (2017), naudodami žanro teoriją, feminizmo teoriją ir emocinio darbo teorijas, išskiria naujus vaidmenis, kuriuos, įgiję tam tikrų kompetencijų skaitmeninių humanitarinių mokslų srityje, atlieka bibliotekininkai:

- rėmėjo vaidmuo (patariant, mokant, tiriant),
- tarpininko vaidmuo (suburiant įvairių disciplinų mokslininkus),
- bendradarbio vaidmuo (bendradarbiaujant su fakultetais),
- vadovo vaidmuo (vadovauti skaitmeninių humanitarinių mokslų projektui).

L. Sloniowski (2016, p. 661) teigia, kad nauji vaidmenys, kuriuos bibliotekininkams siūlo skaitmeniniai humanitariniai mokslai, atsiranda tradicinėse akademinėse struktūrose „su dėstytojais, vadovaujančiais bibliotekininkų ir kitų aukštųjų mokyklų mokslininkų darbui, kurių intelektualinis indėlis yra nuvertinamas.“

M. H. Simmons (2005) naudodama „žanro“ teoriją teigia, kad bibliotekininkų tarpdisciplininė perspektyva vienareikšmiškai laiko juos diskurso tarpininkais. Autorė apibudina „galingą pedagoginę partnerystę“, kurią užmezga bibliotekininkai ir dėstytojai bendradarbiaudami ir dėstydami informacinį raštingumą bakalauro studijų studentams: derindami gilias profesoriaus disciplinos žinias su bibliotekininko tarpdisciplininėmis žiniomis.

Bibliotekininkų vaidmenį techniniuose moksluose įžvelgia M. Phillips (2019). Autorė teigia, kad atsižvelgiant į nuolatinį pramonės atstovų dėmesį į standartų švietimo svarbą inžinerijos ir technologijų absolventams, akivaizdu, kad akademinės bibliotekos turi planuoti savo standartų kolekcijas. Standartų kolekcijos iš esmės buvo siejamos su akademinės inžinerijos bibliotekomis, nepaisant to, kad jos yra susijusios su daugeliu kitų disciplinų: verslu, ekonomika, teise. Autorė akcentuoja, kad standartai yra unikalūs ištekliai: probleminė paieška ir atvira prieiga prie jų. Dėl standartų, kaip informacijos išteklių, savybių, autorė pabrėžia ypatingą techninių bibliotekininkų svarbą: techniniai bibliotekininkai turi kompetencijų kurti informacinio raštingumo kursus standartų kūrimo, paieškos, prieigos temomis.

V. Johnson (2017) analizuoja techninių bibliotekininkų žinių panaudojimą didžiųjų duomenų valdymui. Autorė, „Shell Australia“ techninių bibliotekininkų pavyzdžiu atkleidžia bibliotekininkų dalyvavimo informacijos valdyme bei duomenų bazių kūrime, vertę. Ji pabrėžia, kad platus bendradarbiavimas su geofizikinių duomenų analitikais ir geofizikais suteikė bibliotekininkams vertingų žinių apie geofizinių duomenų gavimą, apdorojimą ir interpretavimą. Bendradarbiavimas taip pat leido bibliotekininkams parodyti bibliotekininkų ir informacijos specialistų vertę, tuo pat metu tobulinant žinias ir duomenų tvarkymo įgūdžius.

2.2. Kvalifikacijos kėlimas kaip bibliotekininkų profesinio tobulėjimo veiksnys

Literatūra atskleidžia, kad informacinės ir ryšių technologijos pakeitė tradicines bibliotekos funkcijas ir veiklą. Tradicinės užduotys, tokios kaip katalogavimas, komplektavimas, vartotojų aptarnavimas, kurios buvo vykdomos rankiniu būdu, dabar yra pilnai automatizuotos. Pasak L. Frederiksen (2015), profesinis tobulėjimas yra mechanizmas, kurį žmonės naudoja mokydamiesi, atnaujindami ir tobulindami įgūdžius, sugebėjimus ir elgesį laikui bėgant, ir kurį galima skatinti, palaikyti ar jo reikalauti. Nesvarbu, ar profesinis tobulėjimas yra savarankiška veikla, ar struktūrizuotas mokymo planas, tai yra nuolatinis naujų žinių ir kompetencijų, susijusių su profesija, darbo pareigomis ar darbo aplinka, įgijimas. Jis skirtas padėti darbuotojams apsirūpinti įrankiais ir informacija, reikalinga greitai besikeičiančiai informacinei aplinkai ir technologijoms. Spartus bibliotekų pokyčių lygis reiškia nuolatinį personalo mokymą, kad jis išliktų šiuolaikiškas ir suinteresuotosioms šalims teiktų geriausias paslaugas ir išteklius.

S. Tomescu (2018) teigia, kad bibliotekų specialistai turi būti specializuoti skaitmeninių technologijų apdorojimo, metaduomenų katalogavimo, keitimosi bibliografiniais duomenimis, skaitmeninio išsaugojimo ir duomenų analizės srityse. Dėl šios priežasties, pasak N. A. Emezie ir N. M. Nwaohiri (2013) bibliotekininkas nebeatlieka pasyvaus vaidmens, veikiau imasi aktyvaus vaidmens. Todėl, jau 2003 m., E. Auster, D. C. Chan (2003, p. 158) teigė, kad „greitai besikeičiančioms technologijoms bibliotekose reikia nuolatinio personalo, ypač bibliotekininkų, mokymosi. Jei bibliotekos yra pasiryžusios tapti besimokančiomis organizacijomis, jos pirmiausia turi ištirti savo mokymosi kultūrą ir atsinaujinimo aplinką.“

I. Maesaroh, P. Genoni (2012) akcentavo, kad nuolatos dalyvaudami profesinio tobulėjimo ar tęstinio mokymosi veiklose, bibliotekininkai neatsiliks nuo besikeičiančių technologinių tendencijų ir vartotojų poreikių. A. Sambo ir kt. (2014, p. 45) taip pat sutinka, kad „atsižvelgiant į dinamišką informacijos ir informacijos šaltinių pobūdį, kartu su vartotojų rafinuotumu ir technologijų pažanga būtina, kad bibliotekų ir informacijos specialistai aktyviai įsitrauktų į nuolatinį profesinį tobulėjimą (ang. *Continuous Professional Development*), kad galėtų įveikti iššūkius ir teikti kokybiškas paslaugas.“ Pasak L. Shonhe (2020) - nuolatinis profesinis tobulėjimas yra paslaugų tobulinimo strategija, kurios negalima ignoruoti XXI amžiaus bibliotekose. Autorius nuolatinį profesinį tobulėjimą apibrėžia kaip planingą ir asmens progresą formuojantį asmens judėjimą organizacijoje, derinant darbuotojų asmeninius tikslus ir galimybes su organizacijos išteklių poreikiais. I. Maesaroh, P. Genoni (2012) taip pat tvirtina, kad nuolatinis profesinis tobulėjimas reiškia įgūdžių, žinių ir gebėjimų, reikalingų tiek asmeniniam tobulėjimui, tiek karjeros galimybėms, įgijimą. Y. V. Mokhnacheva, V. A. Tsvetkova (2018) ir P. Sawant, S. Sawant (2017) pabrėžia, kad bibliotekininkai turi įsitraukti į tęstinės profesinės kvalifikacijos veiklą: dalyvauti

seminaruose, mokymo(si) kursuose, moksliniuose tyrimuose, dalyvauti nuotolinėse diskusijose, tinklaraščių rašyme, universitetų rengiamuose kursuose, tinklų kūrime, konferencijose.

M. Cobblah (2015) teigia, kad būtina atlikti tyrimus, norint nustatyti naudą, kurią gauna organizacija, kai darbuotojai įsitraukia į nuolatinį profesinį tobulėjimą. Pasak autoriaus, empiriniai tyrimai įrodė, kad nuolatinis profesinis tobulėjimas prisideda prie bibliotekos darbuotojų žinių, įgūdžių, gebėjimų ir patirties tobulinimo. Būtent per nuolatinį profesinį tobulėjimą bibliotekininkai gali įgyti naujų žinių savo profesinėje srityje ir sugebėti persiorientuoti, kad galėtų atliepti skaitytojų poreikius ir padidintų savo organizacijos veiklos efektyvumą. Panašiai teigia ir D. Abualoush, R. Masa'deh ir kt. (2018, p. 283), jie pabrėžia, kad žinios „yra gyvybiškai svarbi ir efektyvi priemonė, per kurią organizacijos gali vykdyti savo užduotis ir veiklą, kad efektyviai pasiektų savo tikslų.“ Anot L. Shonhe (2020), be darbuotojų, kurie visada užsiima nuolatiniu švietimu, besimokančios organizacijos, tokios kaip bibliotekos, gali nepajėgti patenkinti XXI amžiaus informacijos paieškos reikalavimų, todėl iškyla grėsmė - tapti nereikšmingomis. Panašiai tvirtina ir J. Varlejs, V. Lewis ir kt. (2016): bibliotekininkystės ir informacijos mokslų profesijos (ang. *Library and Information Science*) ateitis priklauso nuo nuolatinio mokymosi ir profesinio tobulėjimo. Todėl L. Shonhe, (2020) teigia, kad moksliniai tyrimai yra labai svarbūs formuojant politiką ir plėtojant bet kurią sritį. Autorius atliko bibliometrinę nuolatinio profesinio tobulėjimo tyrimų tendencijų analizę bibliotekose. Bibliometriniai metodai dažnai naudojami bibliotekų ir informacijos moksle. Pagal A. Trumpienė, E. Šegždienė (2011, p. 1) bibliometrija - „apibendrinamasis terminas, taikomas nusakyti duomenims apie mokslines publikacijas ir kitus straipsnius, klasifikuojamus pagal autorius ir (arba) instituciją, mokslo kryptį, šalį ar šalis, straipsnių ir patentų citavimą, siekiant gauti jautresnius mokslinių tyrimų kokybės matus, atsekti mokslo sričių ir tinklų plėtrą.“ Autorės pateikia ir kitą bibliometrijos apibrėžimą, tai - „matematinių ir statistinių metodų taikymas knygoms ir kitoms masinės komunikacijos priemonėms“. L. Shonhe (2020) duomenis bibliometriniam tyrimui, skirtam išanalizuoti bibliotekininkų tęstinio profesinio tobulėjimo produktyvumą, ėmė iš „Web of Science“ (WoS) duomenų bazės, nes ji apima visus straipsnių tipus ir indeksuoja visus autorius, institucinius adresus ir kiekvieno straipsnio bibliografines nuorodas. Autorius atlikęs bibliometrinį bibliotekininkų tyrimą nustatė, kad:

1. Tęstinio profesinio tobulinimo bibliotekininkystės srityje produktyviausių organizacijų dešimtuke yra universitetai (produktyviausios organizacijos yra Nigerijos universitetas ir Šefildo universitetas). Tyrimas atskleidė, kad net trys Afrikos universitetai patenka į dešimtuką. Tai rodo, kad Afrikos tyrėjai domisi šia tyrimų sritimi, kuri yra svarbiausia siekiant tvaraus vystymosi tikslų, kurie daugiausia priklauso nuo prieigos prie informacijos;

2. Produktyviausios šalys: pirmauja - Jungtinės Amerikos Valstijos, antroji – Jungtinė Karalystė, trečioji – Australija. Atkreiptinas dėmesys, jog Pietų Afrika ir Nigerija patenka į produktyviausių šalių, esančių tęstinio profesinio tobulinimo srityje, dešimtuką.

3. Pagrindiniai šaltiniai, nurodantys tęstinį profesinį tobulinimą bibliotekose (pirmos trys vietos): *Library Trends, Journal of Librarianship and Information Science, Strategies for Regenerating the Library and Information Profession (The International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA) publication).*

Tyrimo metu buvo nustatyti ir produktyviausi autoriai bei labiausiai cituojami autoriai.

M. H. Mahoney (2017) pateikia Midwesterno universiteto tyrėjų bibliometrinio tyrimą, kuriuo buvo siekiama nustatyti:

- kaip apibrėžtas mokymosi visą gyvenimą principas bibliotekos kontekste?

ir

- kokias paslaugas ar programas teikia bibliotekos, siekdamos skatinti ar palaikyti mokymąsi visą gyvenimą?

Amerikos bibliotekų asociacija (2004) visą gyvenimą trunkantį mokymąsi skelbia kaip vieną iš vienuolikos pagrindinių profesinių vertybių. Tarptautinė bibliotekų asociacijų ir institucijų federacija (2005) pateikia mokymosi visą gyvenimą apibūdinimą pagal Informacinio raštingumo ir mokymosi visą gyvenimą Aleksandrijos deklaraciją, kurioje skelbiama, kad - „mokymasis visą gyvenimą suteikia galimybę individams, bendruomenėms ir tautoms pasiekti savo tikslus ir pasinaudoti besivystančioje globalioje aplinkoje atsirandančiomis galimybėmis, siekiant bendros naudos. Tai padeda įveikti technologinius, ekonominius ir socialinius iššūkius ir kelti visų gerovę.“

Amerikos kolegijų ir universitetų asociacija (2009) parengė rubriką „Mokymosi visą gyvenimą pagrindai ir įgūdžiai“, kurioje įvardijo penkis aspektus: smalsumas, savarankiškumas, iniciatyvumas, perdavimas ir refleksija. Minėtoji asociacija bandė ne tik apibrėžti mokymąsi visą gyvenimą, bet ir nustatyti individualias savybes, įgūdžius ir būdus, kuriais jie gali būti prasmingai išmatuoti - tai dvipusis požiūris į visą gyvenimą trunkančio mokymosi sampratą. Tai taip pat rodo, kad, koks bebūtų mokymasis visą gyvenimą, jo apibrėžimas yra tik pusė problemos; tam, kad visą gyvenimą trunkantis mokymasis turėtų prasmę vertinimo ir atskaitomybės epochoje, jis turi būti išmatuojamas. 2015 m. Midwesterno universiteto „Emporia State University“ centras atlikto tyrimą trijose duomenų bazėse - Bibliotekų literatūros ir informacijos mokslo rodyklėje, Bibliotekų literatūros ir informacijos mokslo retrospektyvoje bei Bibliotekų, informacijos mokslo ir technologijų santraukose. Tyrimui buvo pasirinkta pagrindinė EBSCO paieškos sąsaja pagal reikšminius žodžius „mokymasis visą gyvenimą“ visose trijose duomenų bazėse. Bibliometrinio tyrimo metu buvo nustatyta, kad daugiau straipsnių minima ar konkrečiai aptariama visą gyvenimą trunkančio mokymosi tema aukštojo mokslo, o ne viešųjų, mokyklų, regioninių ar specialiųjų bibliotekų kontekste. Nepaisant to, daugiausia straipsnių susiję su suaugusiųjų, bet ne bakalauro ir magistrantūros pakopų studentų, mokymusi visą gyvenimą.

Pagal raktinius žodžius - „mokymasis visą gyvenimą“ - atliktos pilno teksto (ang. *Full Text*) straipsnių analizės išvadose teigiama, kad:

1. Biblioteka, o geriau, kad visas universitetas, turi suformuluoti arba priimti mokymosi visą gyvenimą apibrėžimą, tinkamą visam universitetui. „Mokymasis visą gyvenimą“ yra universiteto misijos dalis, ir tai turi tapti apčiuopiamu tikslu su rodikliais (įgūdžiais ar savybėmis), kurie turės įtaką studentams, darbdaviams ar kt. universiteto bendruomenės nariams.
2. Informacinio raštingumo mokymas yra pagrindinė bibliotekos vaidmens mokymosi visą gyvenimą dalis.
3. Tradicinių bibliotekos funkcijų palaikymas – informacijos išteklių fondo formavimas, jų viešinimas - yra labai svarbi mokymosi visą gyvenimą dalis. Tai skatina nuolat domėtis naujovėmis, tirti vartotojų, universiteto fakultetų, katedrų bendruomenių poreikius ir pan.
4. Konkrečiu, Midwesterno universiteto atveju, tyrimo duomenys rodo du galimus būdus, kaip plėtoti specifinį, mokymosi visą gyvenimą, bibliotekininko vaidmenį:
    a) kadangi universiteto karjeros tarnyba konsultuoja tik studentus karjeros galimybių klausimais, o mokymasis visą gyvenimą akcentuoja suaugusiųjų ugdymą, bibliotekininkai galėtų sutelkti dėmesį į paslaugas, skirtas universiteto ar platesnei bendruomenei, taip užpildydami profesinio tobulėjimo, kaip karjeros galimybių, spragas;
    b) svarbią vietą užima bendradarbiavimas su vietos viešąja biblioteka, išvengiant paslaugų dubliavimo, bei, bendradarbiavimas su studentais, konkrečiais universiteto padaliniais.

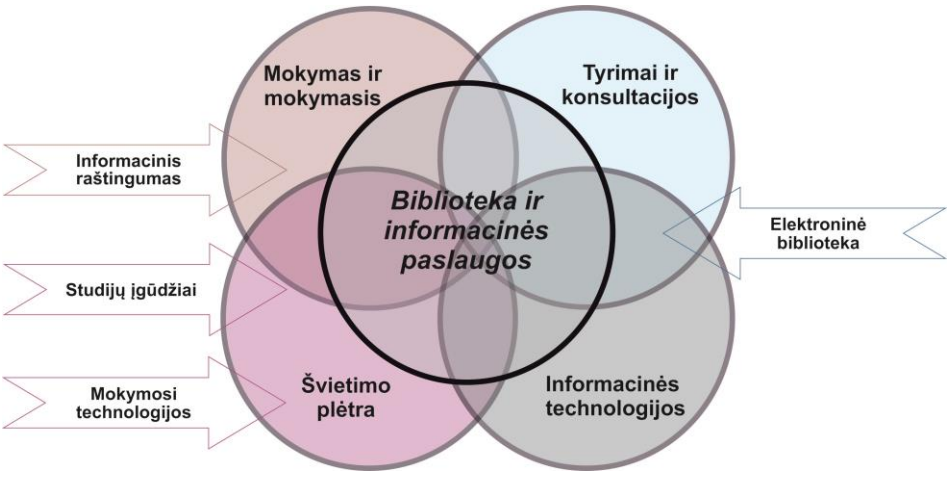
P. Sawant, S. Sawant (2017) teigia, kad visų lygių darbuotojams reikalingas profesinis tobulėjimas tam, kad būtų galima tobulinti savo įgūdžius ir įgyti žinių. Kiekvienais metais bibliotekininkams turėtų būti rengiami seminarai, auditorinės paskaitos, demonstracijos, vaizdo reportažai ir mokymai internetu. Centrai, kuriantys mokymų programas, iš anksto viešina mokymų tvarkaraščius, todėl specialistams tampa lengva iš anksto nustatyti ir baigti tokių mokymo programų lankymo grafikus. Autoriai akcentuoja, kad bendras visų profesinio tobulinimosi programų tikslas yra ugdyti kvalifikuotą darbo jėgą tolesniam mokymui, naujų kartų formavimui siekiant tvaraus ekonominio, akademinio ir socialinio visuomenės augimo.

J. Idiegbeyan-Ose ir kt. (2015) atskleidė, kad bibliotekininkai iš konferencijų ar profesinių dirbtuvių lankymo įžvelgia daug privalumų, tokių kaip: dalyvavimas suteikia galimybę išlikti šiuolaikiškiems, įgyti naujų įgūdžių, užmegzti ryšius su kolegomis, plėtoti straipsnių rašymo ir pristatymo įgūdžius. Taip pat išskyrė, su kokiais iššūkiai susiduria dalyvaudami konferencijose, tai - dideli konferencijų registracijos mokesčiai, rėmimo stoka ir informacijos trūkumas.

M. Malik (2016) akcentuoja, kad dalyvaudami profesinio tobulėjimo programoje apie suaugusiųjų mokymosi teorijas, bibliotekininkai nurodo geriau suvokiantys studentų tobulėjimą, suteikiant jiems galimybę sėkmingai pritaikyti bendradarbiavimo įgūdžius.

Y. Hosein ir P. Bowen-Chang (2011) pateikia kataloguotojų specialistų mokymo atvejo tyrimą 2005–2010 m., po kurio akcentavo specialiųjų formatų katalogavimą ir bendrą tęstinio mokymo svarbą. Rezultatai aiškiai parodė kataloguotojų mokymo ir palaikymo efektyvumą, kai jie tobulina savo profesinius įgūdžius, taip palengvindami žinių ir praktikos perdavimą žemesnio lygio kataloguotojams.

Sh. Corrall (2005) teigia, kad dėl aplinkos jėgų poveikio - greita kompiuterių ir tinklų technologijų pažanga, nuolatinis informacijos ir žinių ekonomikos bei asmeninių paslaugų, sukuriančių pridėtinę vertę augimas – pastebima tendencija, jog bibliotekų ir informacijos specialistų profesijoje vienos ribos nyksta, kitos, atvirkščiai – stiprėja, atsiranda vis daugiau sąlyčio taškų su kitomis mokslo sritimis. Autorė akcentuoja, kad norint padėti bibliotekų ir informacijos specialistams suvokti savo pozicijas globaliame pasaulyje, valdyti nuolatinį tobulėjimą ir apibrėžti unikalų indėlį į savo organizacijas ir bendruomenes, reikalingi skirtingi profesinės kompetencijos modeliai.



4 pav. Išplėstos pagrindinės bibliotekų ir informacijos specialistų kompetencijos
(šaltinis Sh. Corrall Sh. 2005, Developing models of professional competence to enhance employability in the network world. p. 36).

Modelis (žr. 4 pav.) parodo, kaip bibliotekų ir informacijos specialistų kompetencijos vis labiau sutampa su mokymo ir mokymosi, tyrimų ir konsultavimo, informacinių technologijų ir švietimo plėtros kompetencijomis, taip pat nurodo kylančias specializacijų ribas. Pagrindinis jos tikslas yra padėti įprasminti naujas veiklas, tačiau jis taip pat gali padėti nustatyti profesinio tobulėjimo poreikius ir partnerius.

Autorė pateikia išvadas, kad profesinė kompetencija yra daugialypė, reikalaujanti bendrųjų ir konkrečių žinių ir supratimo, susijusio su konkrečiais vaidmenimis. Technologiniai,

organizaciniai ir švietimo pokyčiai daro didelę įtaką bibliotekų ir informacijos profesijai. Naujų darbo funkcijų integravimas į esamas, žymiai apsunkina kai kurias darbo vietas, sukuria naujų specializacijų. Aukšto lygio profesinės kompetencijos modeliai gali padėti nustatyti, plėtoti ir skatinti profesinius gebėjimus besikeičiančioje situacijoje. Tačiau reikia daugiau pastangų, norint ištirti:

- vaidmenų, susijusių su informacijos valdymu, suartėjimą ir išsiskyrimą;
- išsamiai išdėstyti savo pagrindines kompetencijas technologiškai turtingoje aplinkoje;
- apibrėžti įvairius, su informacija susijusius, kompetencijų lygius informacijos specialistams ir kitoms informacijos reikalaujančioms veikloms.

Kadangi šiandieninės darbo rinkos galimybės reikalauja nuolatinio darbuotojų pritaikymo ir žinių, įgūdžių bei kompetencijų tobulinimo, formalusis ugdymas gali būti laikomas tik pirmuoju profesinio tobulėjimo proceso žingsniu. Paaukštinimo, geresnio verslo užduočių vykdymo, taip pat ir asmeninio tobulėjimo tikslais darbuotojai užsiima įvairiomis neformaliojo ir savaiminio mokymosi veiklomis, tokiomis kaip: kursų, seminarų, internetinių seminarų lankymas, dalyvavimas ir pristatymas profesiniuose ir moksliniuose susitikimuose, profesinės literatūros stebėjimas ir kt.

A. Filipeti (2019) taip pat pastebi, kad bibliotekininkai vis labiau atsisako tradicinio profesinio mokymo, dalyvaudami nuotolinio mokymosi programose, dirbdami su mokytojais, siekdami skatinti informacinį raštingumą, taip pat, diegdami naujas paslaugas ir komunikacijos formas su vartotojais. Šiame kontekste reikėtų paminėti integruotos bibliotekininkystės sąvoką, kuri reiškia novatorišką požiūrį į vartotojo reikalavimus ir poreikius, bendradarbiavimą su konkrečia vartotojų bendruomene. Tai suteikia daugiau galimybių nustatyti informacijos poreikius, užtikrinti informacijos sklaidą bendruomenėse, plėtoti bibliotekininkų ir vartotojų grupės narių verslo ryšius, kai bibliotekininkas tampa neatsiejama vartotojų grupės dalimi.

Akademinių bibliotekų darbuotojų ugdymo klausimai tyrimų duomenų valdyme buvo sprendžiami įgyvendinant Mokslinių tyrimų ambasadorių programą (ang. *Research Support Ambassadors Programme*), kurią inicijavo Kembridžo universiteto Mokslinės komunikacijos biuras. Mokslinių tyrimų paramos ambasadorių programa vykdoma nuo 2015 m. ir yra tęsiama. Mokslinės komunikacijos biuro mokslininkai C. Sewell ir D. Kingsley (2017) savo analizėje pateikia, kaip Kembridžo universiteto bibliotekoje vykdoma mokslinių tyrimų paramos ambasadorių programa atliepia akademinių bibliotekų plėtros poreikį. Bibliotekos darbuotojams, dalyvaujantiems mokslinių tyrimų rėmimo švietimo programoje suteikiama galimybė dalyvauti tikslinguose mokymuose ir tapti tyrimų paramos ekspertu savo bibliotekoje. Autoriai pateikia mokymų, būsimiems mokslinių tyrimų paramos ambasadoriams, temas, kurias, kaip naudingiausias, išskyrė patys programos dalyviai: atviroji prieiga, duomenų valdymas, autorių teisės, darbas grupėse su mokslininkais, virtuali mokymosi aplinka, projektų valdymas.

2.3. Lietuvos akademinių bibliotekų darbuotojų profesinės kvalifikacijos tobulinimo realijos

Lietuvos respublikos bibliotekų įstatyme (1995 m. birželio 6 d. Nr. I-920 Vilnius) reglamentuota tokia Lietuvos bibliotekų sistema:

- Lietuvos nacionalinė biblioteka;
- Apskričių viešosios bibliotekos;
- Savivaldybių viešosios bibliotekos;
- Mokslo ir studijų institucijų bibliotekos;
- Mokyklų (išskyrus aukštąsias) bibliotekos;
- Specialiosios bibliotekos;
- Kitos bibliotekos.

Standarte (Information and documentation. Foundation and vocabulary. ISO 5127:2017, identical) akademinė biblioteka apibrėžiama kaip biblioteka, kurios pagrindinė funkcija – tenkinti informacinius mokslo ir studijų poreikius. Akademinių bibliotekų sąvoka apima aukštojo mokslo įstaigų bei mokslo institutų bibliotekas. Tame pačiame standarte apibrėžiama, kad „akademinis bibliotekininkas teikia pagalbą ir paslaugas susijusias su informacijos tvarkymu, vertinimu, sklaida akademinės bendruomenės nariams: studentams, mokslininkams, pedagoginiam personalui.“

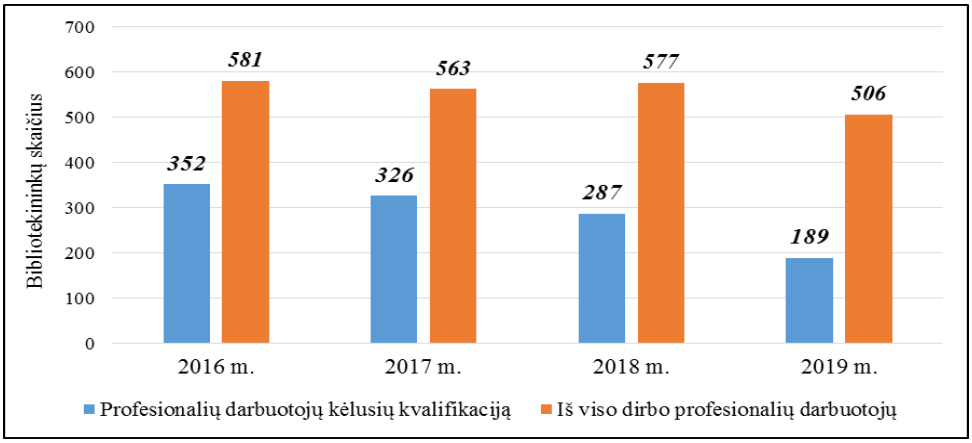
Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos statistikos duomenimis 2019 m. pabaigoje Lietuvoje iš viso veikė 2365 bibliotekos (Bendroji 2019 metų bibliotekų ataskaita). Iš jų – 991 bibliotekos pavaldžios Lietuvos švietimo, sporto ir mokslo ministerijai, iš kurių – 24 valstybinės aukštųjų mokyklų bibliotekos. Taip pat, minėtoje statistikoje pateikiama, kad iš viso Lietuvoje, 2019 m. pabaigoje, dirbo 5144 profesionalių bibliotekininkų, iš kurių, 484 – akademinių bibliotekų profesionalūs bibliotekininkai, tai sudaro 9,41 proc. visų šalies bibliotekininkų. 4 lentelėje pateikiami aukštųjų mokyklų bibliotekose 2019 m. dirbusių profesionalių bibliotekininkų skaičiai.

4 lentelė. Aukštųjų mokyklų tinklo bibliotekų ir jose dirbančių profesionalių bibliotekininkų skaičius 2019 m.

	Bibliotekų skaičius	***Profesionalūs darbuotojai***	***Pakėlusių kvalifikaciją per metus***	***Įgijusių bibliotekininkystės ar informacijos mokslų išsilavinimą per metus***
Aukštųjų mokyklų bibliotekos:	**36**	**506**	**193**	**0**
— universitetų bibliotekos	17	424		
— kolegijų bibliotekos	19	82		
Iš jų:				

	Bibliotekų skaičius	*Profesionalūs darbuotojai*	*Pakėlusių kvalifikaciją per metus*	*Įgijusių bibliotekininkystės ar informacijos mokslų išsilavinimą per metus*
Valstybinių aukštųjų mokyklų bibliotekos. Iš jų:	**24**	**484**		
— universitetų bibliotekos	12	411	**189**	**0**
— kolegijų bibliotekos	12	73		
Nevalstybinių aukštųjų mokyklų bibliotekos. Iš jų:	**12**	**22**	**4**	**0**
— aukštųjų mokyklų bibliotekos	5	13		
— kolegijų bibliotekos	7	9		

4 lentelėje matomas žymus skirtumas tarp valstybinių (484 bibliotekininkai) ir nevalstybinių aukštųjų mokyklų (22 bibliotekininkai) profesionalių bibliotekininkų skaičiaus. Galima daryti prielaidą, kad mažą bibliotekų darbuotojų skaičių nevalstybinėse aukštosiose mokyklose lemia tų mokyklų nedidelis studentų, akademinio bei kito personalo skaičius.



5 pav. Aukštųjų mokyklų (ir valstybinių ir nevalstybinių) bibliotekų profesionalių darbuotojų, kėlusių kvalifikaciją ir iš viso dirbusių 2017 - 2019 m., skaičiaus dinamika

5 pav. matoma, kad aukštųjų mokyklų bibliotekose dirbusių ir kvalifikaciją kėlusių profesionalių darbuotojų skaičiaus santykis 2017 – 2019 m. keičiasi nežymiai.

Žvelgiant į aukštųjų mokyklų bibliotekininkų skaičiaus dinamiką, matosi nežymūs pokyčiai:

- 2016 m. lyginant su 2017 m. - darbuotojų skaičius sumažėjo 18 darbuotojų arba 3,1 proc.;
- 2017 m. lyginant su 2018 m. - darbuotojų skaičius padidėjo 14 darbuotojų arba 2,5 proc.
- 2018 m. lyginant su 2019 m. – darbuotojų skaičius sumažėjo 71 darbuotoju arba 12,3 proc.

5 lentelė. Aukštųjų mokyklų bibliotekų profesionalių darbuotojų kėlusių kvalifikaciją ir įgijusių bibliotekininkystės ar informacijos mokslų išsilavinimą 2017 – 2019 m.
(šaltinis: Bendroji bibliotekų statistika, 2017, 2018, 2019 m.)

	Profesionalių darbuotojų kėlusių kvalifikaciją / Iš viso dirbusių profesionalių darbuotojų			***Įgijusių bibliotekininkystės ar informacijos mokslų išsilavinimą***		
	2017 m.	**2018 m.**	**2019 m.**	**2017 m.**	**2018 m.**	**2019 m.**
Valstybinių aukštųjų mokyklų	325/540	286/554	189/484	0	0	0
Nevalstybinių aukštųjų mokyklų	1/23	1/23	4/22	0	0	0

Iš 5 lentelėje pateiktų skaičių matomas ryškus skirtumas tarp valstybinių ir nevalstybinių aukštųjų mokyklų bibliotekų darbuotojų kėlusių kvalifikaciją. 2 lentelėje matyti, kad santykinai, labai mažai yra kėlusių kvalifikaciją (2017 - 1, 2018 – 1, 2019 – 4) nevalstybinių aukštųjų mokyklų bibliotekų darbuotojų, lyginant su šiose mokyklose iš viso dirbančiųjų (2017 – 23, 2018 – 23, 2019 – 22) skaičiumi.

Pažymėtina, kad pagal Bendrąją 2019 metų bibliotekų statistiką, aukštųjų mokyklų bibliotekų tinkle – 302 profesionalūs bibliotekininkai arba, 48,95 proc. visų šio bibliotekų tinklo darbuotojų (617 darbuotojai, įskaitant ne tik bibliotekines pareigybes) turi bibliotekininkystės, informacijos mokslų išsilavinimą, arba, 59,68 proc. – nuo 506 tik bibliotekinius etatus užimančių darbuotojų. Tačiau, atkreiptinas dėmesys, kad per trijų metų laikotarpį (2017 – 2019 m.) nei vienas darbuotojas, dirbantis akademinėje bibliotekoje, neįgijo bibliotekininkystės ar informacijos mokslų išsilavinimo

Analizuojant mokslinę literatūrą bibliotekininkų kvalifikacijos kėlimo tema Lietuvoje, randama, jog 2011 m. kultūros darbuotojų kvalifikacijos ir ugdymo problemoms nagrinėti atliktas Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos tyrimas „Rajonų, miestų ir apskričių viešųjų bibliotekų bibliotekininkų profesinis ugdymas“ (2011), 2016-2017 m. tos pačios bibliotekos vykdytas projektas „Lietuvos viešųjų bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemos modelis“. Projekto metu atlikto tyrimo tikslas buvo – „įvertinti viešųjų bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo būklę, strategiškai numatyti, kokios sritys, šalia tradicinių, yra ir/ar bus vystomos bibliotekose ateityje, kokių kompetencijų bibliotekoms reikės, kad tose srityse gebėtų efektyviai funkcionuoti, išsiaiškinti poreikius kvalifikacijos kėlimo 15 Lietuvos valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų paskirties, funkcijų, paslaugų ir valdymo plėtros galimybių studija.“ Taip pat įvardintos modelio stiprybės, tokios kaip: profesinio tobulėjimo lankstumas, bendradarbiavimas su aukštosiomis mokyklomis sudarant formalaus kvalifikacijos tobulinimo

galimybes, sistemingas ir nuoseklus viešųjų bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos kėlimas, karjeros galimybės ir pan.

XXI a. biblioteka nukrypsta nuo tradicinio savo misijos supratimo. To priežastys yra stulbinantys pokyčiai technologijose, moksle, ekonomikoje ir kitose socialinio ir kultūrinio gyvenimo srityse.

Norint apžvelgti akademinių bibliotekininkų kvalifikacijos kėlimo aktualijas Lietuvoje nereikėtų jų išskirti iš bendro pasaulinio konteksto, nes, analizuojant kvalifikacijos kėlimo aktualijų pirmines prielaidas, matyti, kad Lietuvoje akademinių bibliotekininkų kvalifikacijos kėlimas beveik netyrinėjamas.

Skirtingai nei Lietuvoje, analizuojant užsienio tyrėjų mokslinę literatūrą, iš mokslinių straipsnių gausos apie akademinių bibliotekininkų naujus vaidmenis, funkcijas ir su tuo susijusias kompetencijas, galima daryti prielaidą, kad bibliotekininkystės ir informacijos mokslų sritis užsienyje yra plačiai tyrinėjama: atliekami bibliometriniai, kokybiniai, kiekybiniai, atvejo analizės tyrimai.

Autoriai I. A. Yahaya, A. A. Aliyu ir kt. (2016, p. 173) sutinka, kad „dėl informacijos ir ryšių technologijų augimo padidėjo informacijos poreikis ir pasikeitė informacijos tvarkymo būdas“. Taigi, dėl informacijos ir ryšių technologijų įtakos bibliotekų veikloje - paslaugų teikime ir informacijos teikime XXI amžiuje – bibliotekos turi persiorientuoti, kad patenkintų sudėtingus ir įvairius XXI amžiaus vartotojų, kuriems reikia technikos žinių, poreikius. Dėl technologinės įtakos bibliotekų ir informacijos mokslo aplinkai bibliotekininkai susiduria su naujais vaidmenimis ir atsakomybe.

E. Vassilakaki, V. Moniarou-Papaconstantinou (2015) pateikia nustatytus naujus ir kintančius vaidmenis, daugiausia akademinių bibliotekų kontekste. Visose nustatytose vaidmenų kategorijose pabrėžiama bibliotekininkų švietimo atsakomybė ir aktyvus dalyvavimas mokymosi ir tyrimų procese; dėstytojų ir bibliotekininkų bendradarbiavimas yra būdas užtikrinti sėkmingą mokymą.

Y. M. Cherinet (2018) kokybinio tyrimo metu nustatė, kad bibliotekininkų įgūdžių spektras ir būsimi vaidmenys yra nustatomi ir suskirstomi į kategorijas atsižvelgiant į įvairias perspektyvas: senus ir naujus įgūdžius; „sunkūs“ (techninės žinios) ir „minkšti“ įgūdžiai (bendravimo įgūdžiai); tradiciniai bibliotekos įgūdžiai bei XXI a. įgūdžiai. Autorius akcentuoja, kad kai kurie įprasti bibliotekininkų vaidmenys, tokie kaip katalogavimas, klasifikavimas, indeksavimas ir vartotojų švietimas yra derinami su dabartinėmis žiniomis specializacijų srityje. Pavyzdžiui, kataloguotojai yra pervadinami į meta duomenų specialistus. Atsiranda naujų vaidmenų: informacijos vadybininkų, žinių valdytojų, skaitmeninių bibliotekų ir daugiakalbystės pedagogų, kurie vykdomi tiek išsivysčiusiuose, tiek besivystančiose šalyse. Tyrime taip pat nurodyti būsimi bibliotekininkų, kaip duomenų bibliotekininkų, derybų dėl licencijų, įterptųjų bibliotekininkų, vaidmenys.

Koizumi M., M. M. Widdersheim (2019) analizuoja dabartines akademinės bibliotekininkystės ypatybes, kad galėtų nustatyti, kaip kuriama bibliotekų valdymo strategija, apimanti bibliotekos misiją ir tikslus, išteklių paskirstymą ir paslaugas. Jungtinėse Amerikos Valstijose atlikto tyrimo rezultatai, susiję su akademinių bibliotekininkų specializacijomis, rodo, kad tirtose akademinėse bibliotekose naudojama net 888 specializacijų pavadinimai. Šis rezultatas reiškia, kad akademinės bibliotekos šiuo metu bando plėtoti naujas specializacijas, tačiau jų vis dar nepavyko sukurti. Apjungus ir sugrupavus, pagal pagrindines kiekvienos specializacijos sąvokas, išryškėjo 28 dominuojančios specializacijos akademinėse bibliotekose. M. Koizumi (2017, p. 127) teigia, kad „žvelgiant iš istorinės akademinių bibliotekų perspektyvos, tyrimų bibliotekininkai iš pradžių buvo kilę iš referencinio bibliotekininko, elektroninių išteklių bibliotekininkai - iš periodinių išteklių ir serialinių leidinių srities bibliotekininkų (p. 199), metaduomenų bibliotekininkai - iš kataloguotojų (p. 183). Pasak autoriaus, galima manyti, kad tradicinės specializacijos per visą akademinės bibliotekos istoriją stipriai paveikė dabartinių akademinių bibliotekininkų specialybių įsitvirtinimą.

Pagal tai, kaip bibliotekininkų specialybės atsispindi kuriamos strategijose, autoriai M. Koizumi, M. M. Widdersheim (2019) pateikia bibliotekų tipus pagal 8 atskiras grupes:

1 grupė: paaiškina strategijas, naudojamas akademinėse bibliotekose, siekiant patobulinti ir išplėsti kiekvieną specialybę;

2 grupė: iliustruoja bibliotekas, kuriose daugiausia dėmesio skiriama naujausiai skaitmeninės leidybos tendencijai, stiprinant elektroninių išteklių bibliotekininkus;

3 grupė: detalizuoja bibliotekas, kurios sutelkė savo pastangas į tyrimų ir švietimo bibliotekininkų teikiamų paslaugų efektyvumo didinimą;

4 grupė: išryškina bibliotekas, kurios dirba stiprindamos pagrindines bibliotekų sistemas ir elektroninius išteklius, taip pat infrastruktūrą, reikalingą šioms sistemoms plėsti;

5 grupė: iliustruoja bibliotekas, kurios pabrėžė švietimo paslaugų plėtrą dėl organizacijų, su kuriomis šios bibliotekos yra susijusios, pobūdžio;

6 grupė paaiškina bibliotekų, orientuotų į metaduomenų ypatumus, ypatybes;

7 grupė: nusako bibliotekas, kurios tik kuria sudėtingesnes sistemas. Šios bibliotekos kuria bendrąsias bibliotekos sistemas, siekdamos sukurti patrauklesnes paslaugas. Bendrųjų sistemų bibliotekininkams ypač aktualios naujos kompetencijos, kad ilgainiui galėtų pereiti prie labiau specializuotų funkcijų;

8 grupė iliustruoja bibliotekas, kuriose, dėl finansinių ar kitokių priežasčių, didelių pokyčių, pereinant nuo tradicinių bibliotekos funkcijų, neįvyko.

K. M. Øvern (2014) pateikia iššūkius ir galimybes, su kuriomis gali susidurti bibliotekininkai bendradarbiaudami su fakultetais ugdant studentų informacinį raštingumą. Taip pat apie galimą bibliotekininkų vaidmens išplėtimą, komandos mokymą ir informacinių įgūdžių kursų

vertinimą. Pateiktose išvadose teigiama, kad geras fakulteto ir bibliotekos bendradarbiavimas yra gyvybiškai svarbus mokant studentus būtinų informacijos įgūdžių.

Naujų vaidmenų atsiradimas akademinėse bibliotekose besąlygiškai lemia ir naujų kompetencijų įgijimą. Tyrimų, apie naujų bibliotekų funkcijų atsiradimą Lietuvos aukštosiose mokyklose galima rasti jau 2000 m. pavieniuose moksliniuose straipsniuose.

A. Glosienė (2000) pastebi, kad bibliotekų funkcija ir vieta visuomenėje kinta iš esmės. Bibliotekos vis labiau tampa informacijos centrais, kuriuose vartotojai tikisi gauti ne tiek konkretų dokumentą, kiek atsakymus į jiems rūpimus klausimus, t. y. duomenis, faktus, žinias. Kaip dar vieną, labai svarbų bibliotekos vaidmenį, autorė išskiria informacinio raštingumo skleidimą.

Prasidėjęs informacinio raštingumo ugdymas universitetuose pabrėžiamas ir G. Duobinienės, G. Tautkevičienės (2001) tyrimuose. Pasak autorių, informacinio raštingumo ugdymas turi būti paremtas dėstytojų, bibliotekininkų ir kompiuterių specialistų bendradarbiavimu.

Akademinių bibliotekininkų naujų darbo funkcijų, naujų vaidmenų atsiradimą Lietuvoje galima rasti G. Duobinienės, G. Tautkevičienės (2002) publikacijoje, kurioje autorės teigia, kad universiteto, kuris vadovaujasi nauja edukacine paradigma, besiremiančia nauju mokymosi veiklos supratimu, pagrindinės funkcijos - studijos, moksliniai tyrimai ir paslaugos bendruomenei - suprantamos kaip viena mokymosi funkcija. Pasak autorių (2002, p. 198), „įgyvendindama šį siekį, universiteto biblioteka turi sudaryti palankias mokymuisi sąlygas: kompetencines (bibliotekos darbuotojų, studentų, dėstytojų kompetencija); materialiąsias (fizinę aplinka, higieninės sąlygos, technika ir technologijos, spausdinti ir elektroniniai informacijos šaltiniai); psichologines (palanki kultūra ir atmosfera). Tik tada ji taps įgalinančia mokymosi aplinka.“

P. Jucevičienė, G. Tautkevičienė (2004) analizavo universiteto bibliotekos mokymosi aplinkos sampratą. Autorės išskyrė universiteto bibliotekos edukacinei aplinkai būdingą akademinį specifiškumą:

- integrali universiteto edukacinės sistemos dalis;
- turi būti susijusių su visų universitete esančių studijų programų edukacinėmis aplinkomis;
- nuolatiniai klientai – studentai, dėstytojai, mokslininkai, administracijos darbuotojai, bendradarbiaujantys tarpusavyje;

Autorės pabrėžia, kad dėl greito mokslo ir praktikos žinių kokybės augimo bei jį atspindinčio universiteto edukacinių programų kaitos universiteto biblioteka, siekianti sukurti ir palaikyti veiksmingą edukacinę ir mokymosi aplinkas, turi nuolat tobulinti savo socialinės sistemos organizacinę sampratą. Tam ji turi būti besimokanti organizacija, vienijanti ne tik bibliotekos darbuotojus, bet ir jos klientus: pirmiausia studentus, dėstytojus bei mokslininkus.

K. Kardelis, L. Kardelienė (2004) tyrinėdami būsimųjų kūno kultūros mokytojų požiūris į akademinės bibliotekos kaip mokymosi aplinkos sąlygas teigia, kad biblioteka tampa aktyvia dalyve, darančia įtaką mokymosi procesui ir formuojančiai būsimų kūno kultūros pedagogų profesines vertybes.

A. Glosienė (2006) analizuodama akademinės bendruomenės informacinio raštingumo ugdymą, akcentuoja, jog pagrindinis ugdytojo vaidmuo tenka bibliotekoms. Ji teigė (2006, p. 187), kad „akademinės bendruomenės informacinio raštingumo ugdymo kompetencijos centru pastaraisiais metais Lietuvoje tapo Kauno technologijos universiteto (KTU) biblioteka, dalyvaujanti tarptautiniuose projektuose EDUCATE ir DEDICATE, parengusi šiuolaikinius informacinio raštingumo ugdymo kursus KTU studentams. A. Glosienė (2006) taip pat akcentavo, kad viena iš būtinų sąlygų informacijos valdymo gebėjimams ugdyti - sutelktos jungtinės universiteto pajėgos, integruojančios įvairią kompetenciją turinčius ir įvairiuose universiteto padaliniuose (bibliotekoje, skaičiavimo centre, studijų direkcijoje, dekanatuose, katedrose, centruose) dirbančius specialistus. Taip pat pateikia išvadą, kad universiteto biblioteka atlieka esminį vaidmenį ugdant informacinę kompetencija. Tam bibliotekos specialistai patys turi tobulinti ir keisti savo kvalifikaciją, įgyti daugiau edukologinių žinių ir didaktinių gebėjimų.

Lietuvoje ypatingas dėmesys skiriamas vartotojų informacinių įgūdžių ugdymui akademinėse bibliotekose. Tai iliustruoja 2007 m. visa eilė mokslinių straipsnių. L. Burbaitė, G. Lamanauskienė ir kt. (2007), G. Laurutienė ir kt. (2007), L. Liukinevičienė, E. Virgailaitė-Mečkauskaitė (2007), G. Tautkevičienė, L. Šarlauskienė (2007) akcentuoja akademinių bibliotekų svarbą studentų bei mokslininkų studijų ir mokslo procese bei teigia, kad akademinė biblioteka informacinės ir žinių visuomenės kontekste privalo iš esmės pervertinti savo vaidmenį ir funkcijas aukštosios mokyklos studijų kokybės plėtros procesuose.

2007 m. informacinio raštingumo ugdymo aktualumas tęsėsi ir 2010 m. Autorės, dr. G. Tautkevičienė, G. Duobinienė, M. Kretavičienė, I. Krivienė, dr. Ž. Petrauskienė parengė „Mokslininkų ir kitų tyrėjų naudojimosi elektroniniais mokslo informacijos šaltiniais ugdymo poreikio apimties ir sudėties mokslinis tyrimas“ mokslo studiją.

Anot M. Prokopčik, J. Rudžionienės (2013), akademinės bibliotekos ateities vizija – iš paslaugų teikėjo tapti akademiniu partneriu. Šios vizijos praktinis įgyvendinimas siejamas su atviros prieigos propagavimu ir atviros prieigos dokumentų bloko, kaip svarbaus mokslo infrastruktūrų elemento, formavimu bei plėtojimu; mokslo duomenų tvarkymu. Akademinės bibliotekos užduotis šioje srityje – mokslinių tyrimų infrastruktūros, kuri užtikrintų netrikdomą duomenų prieigą, naudojimą, pakartotinį naudojimą ir patikimumą, palaikymas; naujų bibliotekų bendradarbiavimo ir partnerystės struktūrų, kurios leistų ieškoti bendrų mokslo ir studijų infrastruktūrų kūrimo bei taikymo sprendimų, formavimas; bibliotekos ir (arba) bibliotekininko, kaip mokslo (arba) žinių kūrimo pagalbininko (angl. *Research Support*), funkcijų apibūdinimas ir jo

reikšmingumo didinimas; bibliotekinių mokslinių tyrimų skatinimas, mokslinių projektų inicijavimas ir dalyvavimas tyrimuose.

S. Petraitytė (2012) tyrė, kokius vaidmenis akademinėms bibliotekoms priskiria tos akademinės grupės, kurios daro tiesioginį poveikį aukštosios mokyklos bibliotekų strategijos ir politikos formavimui, dalyvauja jas kuriančiuose organuose: universiteto administracija ir universiteto mokslininkai bei dėstytojai, ir kaip savo vaidmenį traktuoja pati akademinė biblioteka.

Autorė išskyrė tokius, įvairių mokslininkų nurodomus vaidmenis:

- biblioteka kaip strateginė partnerė;
- bendrų akademinių projektų dalyvė;
- biblioteka kaip mokslinės komunikacijos proceso lyderė, leidėja;
- mokslinių duomenų saugotoja.

Pagal mokslinių tyrimų sintezę S. Petraitytė (2012) pateikia tokias prielaidas:

- akademinės bibliotekos vaidmenys yra daugialypiai, nes biblioteką veikia stiprūs išorinės institucinės aplinkos veikėjai, kurie turi įvairius ir dažnai skirtingus lūkesčius.
- svarbiausiais išorinės aplinkos veikėjais laikomi universiteto administracija, mokslinis ir pedagoginis personalas.
- akademinė biblioteka siekia teisėto pagrindo savo veiklai ir naujiems vaidmenims, pati aktyviai modeliuodama savo vaidmenį ir dažnai neatsižvelgdama į įteisinančių veikėjų lūkesčius.
- akademinė biblioteka vis labiau krypsta nuo tradicinių link naujų vaidmenų ar jų formų, tačiau atsisakyti tradicinių vaidmenų sudėtinga, nes jie laikomi savaime suprantamais ir yra įsišakniję išorinių veikėjų sąmonėje. Dėl to akademinė biblioteka pati bando formuoti išorinių veikėjų lūkesčius ir taip institucionalizuoti naujus vaidmenis.

Kurdamos naujas pareigybes, plėsdamos profesines žinias akademinės bibliotekos formuoja savo naujus vaidmenis, tai ilgainiui tampa norma, savaime suprantamu dalyku.

Apie naują, elektroninės skaityklos paslaugą, savo tyrime pateikia A. Pečeliūnaitė (2013). Autorė analizuoja galimybes, kaip efektyviai teikti vartotojams el. paslaugas išnaudojant „debesų" technologijų (ang. *Cloud Computing*) pranašumus kaip alternatyvius bibliotekų vykdomai projektinei veiklai atsinaujinimo kelius. Taip pat pagrindžia tokios bibliotekos ir el. skaityklos „debesyje" funkcionalumą ir praktinio įgyvendinimo galimybes.

M. Prokopčik, A. Rinkūnaitė (2015) kaip vieną iš naujų akademinių bibliotekų vaidmenų akcentuoja mokslinių projektų inicijavimą ir dalyvavimą. Autorės teigia, kad ši veikla leidžia pritraukti į biblioteką kvalifikuotų specialistų iš universiteto mokslo bendruomenės, prisideda prie

kultūros paveldo tyrimų, didina bibliotekos matomumą ir lemia akademinės bendruomenės pagarbą, leidžia įsitraukti į didelio masto tarptautinius projektus.

M. Prokopčik, E. Varnauskienė (2015) įžvelgia tokius šiuolaikinės akademinės bibliotekos naujus vaidmenis: atviros prieigos propagavimas, mokslo duomenų tvarkymas, naujų bibliotekų bendradarbiavimo ir partnerystės struktūrų kūrimas, bibliotekinių mokslinių tyrimų skatinimas, mokslinių projektų inicijavimas ir dalyvavimas tyrimuose.

Kintančius bibliotekų vaidmenis ir su tai susijusius vartotojų elgsenos pokyčius tiria L. Juchnevič (2016). Ji teigia (2016, p. 110), kad „visuomenė tampa neatsiejama biblioteką kurianti dalis, aktyvus paslaugų naudotojas, o bibliotekininko vaidmenys kinta nuo autoritetingo informacijos eksperto iki informacijos konsultanto bei informacinio raštingumo ugdytojo. Pabrėžtina, kad atliepdamos tinklaveikos visuomenės lūkesčius ir sekdamos pagrindines savo srities tendencijas, bibliotekos turi atkreipti dėmesį į specialistų kvalifikaciją ir kompetencijas; organizuojant bibliotekų erdves, turi būti atsižvelgiama į visuomenės poreikius, o ne siekiama „sutalpinti“ knygas; sudaromos sąlygos naudotis šiuolaikinėmis technologijomis ir el. ištekliais, kurie yra prieinami per nuotolį; bibliotekos turi būti pasiekiamos virtualioje erdvėje ir kt.“

M. Stonkienė (2016, p. 316) tyrusi modernias akademinių bibliotekų paslaugas, savo išvadose taip pat išskiria akademinių bibliotekų naujų funkcijų vertę. Pasak jos - „mokslo komunikacijos sistemos kaita iššaukia akademinės bibliotekos funkcionalumo kaitą – akademinė biblioteka savitai perima kitų mokslo komunikacijos sistemos subjektų funkcijas (biblioteka dalyvauja skaitmeninių mokslinių išteklių kūrime, viešinime, sklaidoje). Akademinės bibliotekos kaip dalyvaujamosios institucijos radimasis reikšmina akademinės bibliotekos svarbą moderniose studijose, leidžia akademinę biblioteką vertinti kaip mokymo(si) organizavimo partnerį.“

L. Šarlauskienė (2016, p. 206) analizavo, kokias informacines paslaugas gali suteikti akademinė biblioteka kuriant skaitmeninį mokslininko identitetą. Autorė pabrėžia, kad „šiuolaikinėje mokslo komunikacijoje itin svarbi mokslininkų pasiektų rezultatų sklaida bei mokslininko potencialių gebėjimų viešinimas, siekiant pritraukti lėšų moksliniams tyrimams ar rasti partnerių tyrimams atlikti. Šiuos uždavinius galima įgyvendinti naudojant tinklaveikos visuomenės ir socialinių tinklų informacijos sklaidos priemones, susiejant jas su akademinėse bibliotekose rengiamomis mokslininkų publikacijų duomenų bazėmis ar mokslininkų personalinėmis bibliografijomis.“

Deja, tačiau akademinių bibliotekų darbuotojų profesinės kvalifikacijos kėlimo problemas nagrinėja kiekviena organizacija savaip, nėra atliktos išsamios analizės, kuri atskleistų akademinių bibliotekų darbuotojams būdingos profesinės kvalifikacijos gerinimo prielaidas ir galimybes.

Pasak J. Mihaljević (2015), akademinių bibliotekų kompetencijos profilis gali būti apibrėžtas kaip būtinų žinių, verslo įgūdžių ir gebėjimų rinkinys, reikalingas užduotims ir verslo procesams atlikti bibliotekoje kaip įstaigos, kuriai jos priklauso, rinkinyje. Kruopščiai apibrėžtos

kompetencijos yra pagrindas toliau plėtoti ir keisti bibliotekininko kompetencijų profilį, kuris yra atviras pokyčiams ir yra nuolat keičiamas, atsižvelgiant į bendruomenės, vartotojų ir bibliotekos profesijos reikalavimus. Kaip teigia autorė, kompetencijos apibūdinimas apima visų formalaus, neformaliojo ir savišvietos lygių integravimą. Formalusis ugdymas įgyjamas mokyklų sistemoje ir yra baigimas kaip „tam tikros profesijos pagrindas“. Neformalusis švietimas įgyjamas organizuotai mokantis už įprastų mokyklų sistemos ribų per seminarus, kursus ir pan., todėl gali būti neįgytas laipsnis ar pažymėjimas. Neformalus ugdymas įgyjamas savišvietos būdu ir reiškia tam tikros profesijos išsilavinimo pakilimą. Anot J. Mihaljević (2015) – kompetencijos apibūdinimas apima švietimo procedūrų, kuriomis gali būti pasiektas tinkamas kompetencijos lygis, apibrėžimą, taip pat jos vertinimo metodų ir procedūrų apibrėžimą. Pasak autorės, teoriškai kompetencijos - žinių, įgūdžių ir požiūrio derinys, t. y. mokymosi rezultatas, praktiniai įgūdžiai, veikla, daugiausia susijusi su atlikimu darbo aplinkoje. Kompetencijas galima nuolat tobulinti mokantis, o tai reiškia, kad jos yra dinamiškos. Analizuojant akademinių bibliotekininkų kvalifikacijos kėlimo galimybių gerinimą, atkreiptinas dėmesys, kad Lietuvoje, tik Šiaulių valstybinėje kolegijoje vykdoma bibliotekininkystės studijų programa. Kai tuo tarpu užsienyje, tuo užsiima specialūs centrai, veikiantys kaip universitetų padaliniai. Dėl bibliotekininkų rengimo Lietuvoje situacija pasikeitė, kai nuo 2013 m. Vilniaus universitete nebevykdomas bibliotekininkų rengimas. Dėl dabar rinkoje dalyvaujančių akademinių bibliotekininkų bei jų įgytų gebėjimų studijuojant bibliotekininkystę, svarbu paanalizuoti, koks buvo jau nevykdomų studijų programų turinys. Bibliotekininkų ir informacijos mokslų studijų programų turinį Lietuvos aukštosiose mokyklose tyrinėjo V. Grigas (2011). Autorius analizavo bibliotekininko edukatoriaus ugdymo galimybes Lietuvoje. Jis laikėsi pozicijos, kad profesionalūs bibliotekininkai turėtų pasirengti ugdyti informacinio raštingumo kompetencijas dar studijuodami, tai leistų unifikuoti bibliotekininkų edukatorių rengimo procesą; studijos ne tik suteikia daugiau galimybių įgyti gilesnių teorinių žinių ir praktinių įgūdžių, bet ir sudaro galimybę pretenduoti į darbo vietas jau pasirengusiems dirbti bibliotekininkais edukatoriais. Atlikęs Vilniaus ir Klaipėdos universitetuose bei Šiaulių valstybinėje kolegijoje, profesionalius bibliotekininkus rengiančių trijų studijų programų tyrimą, autorius pateikė išvadas, kad studijų programos iš dalies atitinka visus instruktuojančių bibliotekininkų ir koordinatorių kvalifikacinių įgūdžių standartuose numatytus kriterijus. V. Grigas (2013) pateikia, kaip kito studijų programos, kurios paskirtis rengti specialistus bibliotekoms Vilniaus universitete, pavadinimai, pavyzdžiui, 2010 m. studentai buvo priimami į studijų programą bibliotekininkystė ir informacija, 2011 m. – informacijos ir bibliotekų paslaugos, o 2012 m. ir 2013 m. – kultūros komunikacija ir informacija. Autorius akcentuoja, kad studijų programos pakeitimai ir turinys koreguojamas atsižvelgiant į bibliotekų ir universitetų, kaip informacinio raštingumo ugdymo įstaigų, poreikį. V. Grigas (2013) pastebi, kad studentai edukatoriaus kompetencijų įgyją ne bibliotekininkystės studijų programos rėmuose, tačiau lankydami lektologijos, komunikacijos įgūdžių ir kitas paskaitas, o tai nėra

sistemingai įgytos informacinio raštingumo gebėjimų ugdymo srities žinios. Autorius akcentuoja, du atskirus procesus:

– kai rengiami profesionalūs bibliotekininkai (studijų programa koreguojama uždarame cikle – studijų programos koordinatoriai, studentai, dėstytojai). Rinkos poreikis nedaro didelės įtakos;

– kai studijas baigusių absolventų kvalifikacijos kėlimas vyksta savarankiškai (seminaruose ar konferencijose, siekiant įgyti gebėjimų, kurių reikia rinkoje). Čia jaučiama didelė rinkos poreikio įtaka.

V. Grigas (2013) teigia, kad tik papildomai po studijų įgiję reikiamų gebėjimų bibliotekininkai gali užsiimti informacinio raštingumo ugdymu. Pasak autoriaus (2013, p. 170): „esant tokiai bibliotekininkų edukatorių ugdymo sistemai formuojamas nepalankus klimatas studijų programos aplinkoje, nes studentai neįgyja dalies būsimai veiklai būtinų gebėjimų, be to, darbdaviai (bibliotekos) turi studijas baigusius profesionalius bibliotekininkus papildomai apmokyti.“

Deja, tačiau šiuo metu Vilniaus universitete pagal naujausią programą Kultūros informacija ir komunikacija, kurios tikslas – „rengti aukštos kvalifikacijos informacijos paslaugų specialistus, galinčius valdyti ir skleisti kultūros informaciją, planuoti, diegti ir vertinti į vartotoją orientuotas informacijos ir komunikacijos veiklas verslo ir viešojo sektoriaus kultūros ir informacijos institucijose“, studijos nevykdomos. Minėtos studijų programos įvardijamuose gebėjimuose, kuriuos įgyją studentai, galima įžvelgti ir gebėjimų, kurie reikalingi atliekant naujus bibliotekų vaidmenis: dokumentų valdymas, kultūros komunikacija, mokslinės informacijos valdymas, paveldo komunikacija.

Nepriklausomai nuo to, kad nei viename Lietuvos universitete neruošiant bibliotekininkystės ir informacijos specialistų, gebančių atlikti šiuolaikinių akademinių bibliotekų vykdomas funkcijas, darbo skelbimuose matomas šių specialistų poreikis, pavyzdžiui, vieno iš Lietuvos universitetų biblioteka siūlo duomenų vadybininko darbą, kurio pareiginiuose nuostatuose įvardijamos tokios darbo funkcijos: dalyvavimas kuriant tvarią mokslinių tyrimų duomenų valdymo, tvarkymo bei sklaidos paslaugų teikimo sistemą; tyrėjų poreikių analizavimas ir įgyvendinimas mokslinių tyrimų duomenų valdymo, tvarkymo ir sklaidos paslaugoms užtikrinti; teikiamų mokslinių tyrimų duomenų valdymo, tvarkymo ir sklaidos paslaugų viešinimas; periodiška dokumentų, susijusių su mokslinių tyrimų duomenų valdymo, tvarkymo ir sklaidos veiklomis, peržiūra ir, reikalui esant, šių dokumentų atnaujinimas; pagalbos, mokymų, konsultacijų teikimas Universiteto mokslininkams mokslinių tyrimų duomenų valdymo, tvarkymo ir sklaidos klausimais; duomenų valdymo politikos pokyčių stebėjimas ir analizė. Arba, informacijos vadybininko (Atvirojo mokslo klausimai) darbo pobūdis: atvirosios prieigos prie mokslo informacijos ir mokslinių tyrimų duomenų veiklų organizavimas; informacijos apie atvirosios prieigos idėjų

įgyvendinimą kaupimas ir skleidimas; informacijos apie inovatyvias pasaulio bibliotekų paslaugas bei tendencijas, susijusias su mokslinės informacijos sklaida ir išsaugojimu, sisteminimas ir analizavimas; tyrėjų poreikių atvirojo mokslo paslaugoms analizavimas ir įgyvendinimas.

Analizuojant darbo skelbimus, pastebima tendencija, kad iš reikalavimų, keliamų būsimiems kandidatams į laisvas darbo vietas, eliminuojama būtinybė turėti bibliotekininkystės ar informacijos mokslų išsilavinimą. Minėtų mokslų srities išsilavinimas įvardijamas kaip privalumas, bet - ne būtinybė. Bendrų sąlyčio taškų, rengiant specialistus, gebančius teikti informacijos paslaugas, galima rasti kitose studijų programose, pavyzdžiui, Vilniaus universiteto Komunikacijų fakultete, Žinių ir inovacijų vadybos programa, kurios tikslas – „rengti intelektualiai, kūrybiškai, naujomis žiniomis grįstai aplinkai specialistus gebančius: valdyti informaciją, žinias ir inovacijas; taikyti informacines ir komunikacines technologijų bei siekiančius kurti naujausiomis žiniomis grįstas inovatyvias paslaugas organizacijoje.“

Neuniversitetinės, bibliotekininkų rengimo studijos Lietuvoje vykdomos tik Šiaulių valstybinėje kolegijoje. Čia vykdoma Informacijos valdymo studijų programa, kurios tikslas – „parengti informacijos specialistus, gebančius valdyti informaciją, nustatyti ir vertinti vartotojų informacijos poreikius bei teikti jiems informacines, kultūrines ir edukacines paslaugas“.

Darytina prielaida, kad Lietuvos akademinėse bibliotekose, netolimoje ateityje didesnę personalo dalį sudarys ne bibliotekininkai, turintys bibliotekininkystės mokslų išsilavinimą, o kitų mokslo sričių specialistai, kurie profesionalių bibliotekininko įgūdžių įgijo dirbdami šį darbą.

Apžvelgus mokslinę literatūrą, galima daryti prielaidą, kad viešųjų bibliotekų, mokyklų tinklų bibliotekų specifiškumas atsispindi tampant joms bendruomenių, kultūros centrais, viešųjų erdvių organizacijomis, tenkinančiomis visuomenės socialinės partnerystės poreikius. Kai tuo tarpu, akademinių bibliotekų specifiškumą, dėl besikeičiančio akademinių bibliotekininkų darbo pobūdžio, lemia atsirandantys nauji bibliotekininkų vaidmenys: bibliotekininkai pereina nuo tradicinių informacijos kaupimo, tvarkymo, viešinimo funkcijų prie mokslinių tyrimų padėjėjų vaidmenų - tampa mokslinių komandų dalimis, skaitmeninio raštingumo edukatoriais. Vis didėjantis mokslinių tyrimų skaitmeninis turinys, Mokslas 2.0 koncepcija, pabrėžia akademinių bibliotekų, kaip tarpdisiplininės institucijos, svarbą. Nors tai ir sukuria naujas plėtros galimybes akademinėms bibliotekoms, tačiau tai sukuria ir prielaidas personalui įgyti reikiamus įgūdžius naujoms funkcijoms atlikti.

3. Profesinės kvalifikacijos tobulinimo patirtis Lietuvos akademinėse: optimizavimo galimybių paieškos

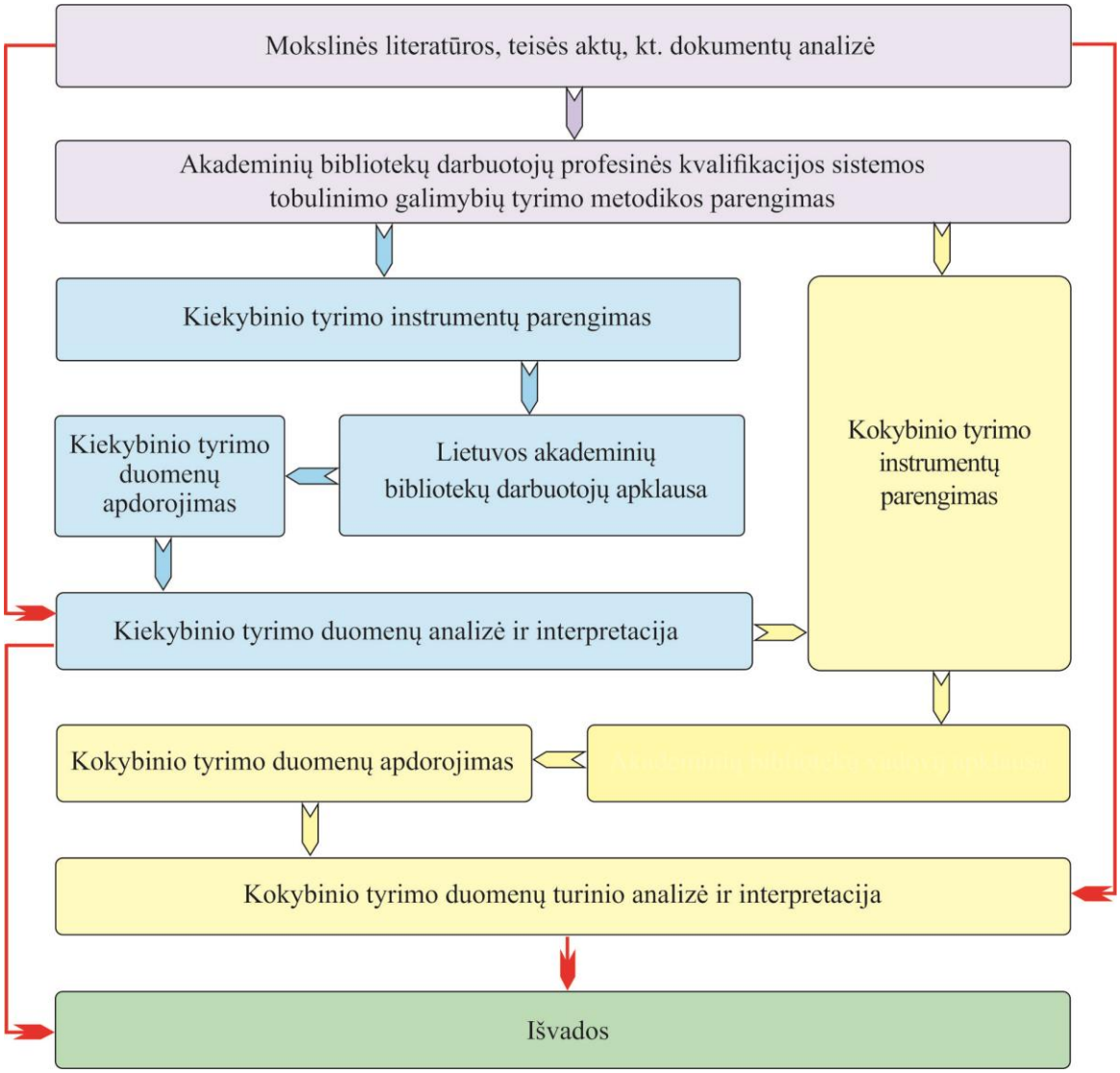
3.1. Empirinio tyrimo metodologija

Empirinio tyrimo pobūdis ir etapai. Empiriniu tyrimu siekta išsiaiškinti akademinių bibliotekų profesinės kvalifikacijos sistemos tobulinimo galimybes ir prielaidas. Tyrimui ruoštasi ir jis vykdytas trimis etapais (žr. 6 pav.):

- I etape (2019 m. birželis – spalis) buvo studijuojama ir analizuojama mokslinė literatūra, Lietuvos Respublikos, teisiniai dokumentai, atskleidžiantys profesinės kvalifikacijos ir jos tobulinimo sampratą, bruožus Lietuvoje ir užsienyje.
- II etape (2019 m. spalis – 2020 m. kovas) parengta akademinių bibliotekų darbuotojų profesinės kvalifikacijos sistemos tobulinimo galimybių tyrimo metodika:
  - parengtas kiekybinis tyrimo instrumentas – akademinių bibliotekų darbuotojų apklausa,
  - parengtas kokybinis tyrimo instrumentas – akademinių bibliotekų vadovų interviu,
  - vykdyti kiekybinis ir kokybinis tyrimai.
- III etape (2020 m. kovas – balandis) atliktos gautų duomenų analizės ir interpretacijos, parengtos išvados ir rekomendacijos.

6 pav. Empirinio tyrimo etapai

Modeliuojant tyrimą, atsižvelgta į vadybinių ir edukologinių tyrimų įvairovę bei specifiką ir pasirinktas mišrus - kiekybinio ir kokybinio tyrimo metodai. Tyrimo struktūros konstruktas modeliuotas (žr. 7 pav.) pagal mišraus tyrimo dizaino modelį (Blaikie, 2010).



7 pav. Empirinio tyrimo dizaino schema

Empirinio tyrimo etika. Atliekant empirinį tyrimą, vadovautasi K. Kardelio (2017), V. Žydžiūnaitės ir kt. (2017), I. Gaižauskaitės ir kt. (2014), L. Rupšienės (2007) rekomendacijomis, mokslinių tyrimų ir metodologijos metodais. Pasak K. Kardelio (2017), edukaciniuose tyrimuose ypač svarbu išlaikyti pusiausvyrą tarp tyrėjo noro gauti objektyvią informaciją ir tiriamojo asmens saugos. Autorius akcentuoja, kad fundamentalus tyrimų etikos principas – tyrimo dalyvių sutikimas dalyvauti tyrime apie jį gavus išsamios informacijos. Tyrimo dalyviai turėtų žinoti, kad bet kuriuo tyrimo metu jų dalyvavimas yra savanoriška.

Atliekant tyrimą, taip pat buvo laikomasi ir kitos tyrimo etikos ypatybės, susijusios su institucijų, kuriose planuojama vykdyti tyrimus – leidimo gavimas. Prieš prašant oficialaus leidimo kiekybiniam tyrimui bei tariantis dėl interviu, buvo aiškiai nustatyti: tyrimo pobūdis, apimtys, suformuluoti tikslai, pasirinkti metodai ir procedūros, tiriamųjų kontingentas, numatyta, kaip bus išsaugotas gautų duomenų konfidencialumas, koks bus grįžtamasis ryšys. Dėl kiekybinio tyrimo apklausos akademinės bibliotekose buvo kreiptasi į bibliotekų administracijas, jas informuojant, kad

planuojamas tyrimas elektroninės apklausos būdu. Dėl kokybinio tyrimo atlikimo – interviu – tartasi konkrečiai su bibliotekų vadovais.

Atliekant tyrimą laikytasi principų, padedančių išvengti etikos problemų. Atsižvelgus į L. Rupšienės (2007), I. Gaižauskaitės ir kt. (2014) ir V. Žydžiūnaitės ir kt. (2017) rekomendacijas, tyrime laikytasi šių bendrųjų etikos principų:

– *anonimiškumo principas*. Siekiant užtikrinti šį principą, informacija apie tiriamuosius pateikta taip, kad neatskleistų jų tapatybės. Dalyvių pasisakymai transkribuoti ir pateikti bendrame interviu tekste;

– *informacijos etikos klausimais suteikimo principas.* Tyrimo dalyviams pakankamai suteikta informacijos apie tyrimą, paaiškinta, kokiu būdu užtikrintas jų anonimiškumas, konfidencialumas ir privatumas, suteikta informacija, kada ir kokiu būdu jie sužinos tyrimo rezultatus;

– *konfidencialumo principas.* Tyrimo pradžioje dalyviams tiksliai paaiškinama, kad tyrimo metu gauta informacija bus naudojama tik tyrimo tikslais ir ją panaudoti galės tik tyrėjas;

– *laisvanoriškumo principas.* Visi dalyviai tyrime dalyvauja tik laisvai apsisprendę. Tiriamieji informuoti apie tyrimo tikslą.

– Duomenų susisteminimas, naudojant turinio analizės metodą, vyko remiantis korektiško duomenų pateikimo ir konfidencialumo principu: kiekvienam dalyviui priskirtas kodas, kuris neturi jokio ryšio su asmeniniais tyrimo dalyvių duomenimis (vardas, pavardė, darbo vieta ir pan.).

Tyrimo metu nepažeistas nė vienas anksčiau aptartas tyrimo etikos principas.

3.2. Kiekybinio tyrimo charakteristika, analizė, rezultatai

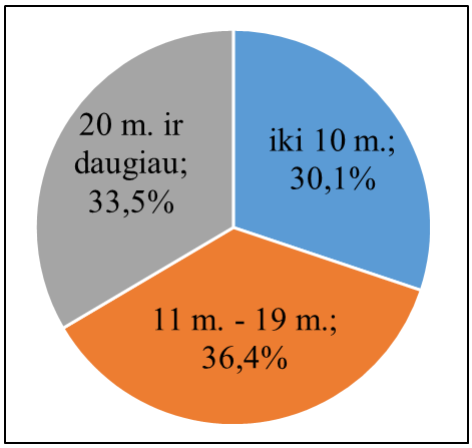
Kiekybinio tyrimo instrumentas. Siekiant nustatyti Lietuvos akademinių bibliotekų darbuotojų profesinės kvalifikacijos sistemos gerinimo (tobulinimo) galimybes pasirinktas tyrimo instrumentas – anketinė apklausa. Taip pat anketos panaudojimas siejamas su duomenų statistiniu apdorojimu, kai siekiama iš tam tikros populiacijos dalies (tyrime dalyvavusių akademinių bibliotekų darbuotojų) gauti pagrįstas išvadas apie visą populiaciją, t. y. – Lietuvos akademinių bibliotekų darbuotojus bei bibliotekų vadovus. 2020 m. kovo mėn. buvo vykdoma Lietuvos akademinių bibliotekų darbuotojų anketinė apklausa elektroninių būdu.

Anketa sudaryta iš 21 klausimo: 11 klausimų – uždaro tipo (atsakymai pasirenkami iš pateiktų atsakymų variantų), 10 – pusiau uždari (galimybė pateikti savo atsakymo variantą arba pasirinkus vieną iš tinkamų atsakymų variantų prašoma argumentuoti pasirinkimą).

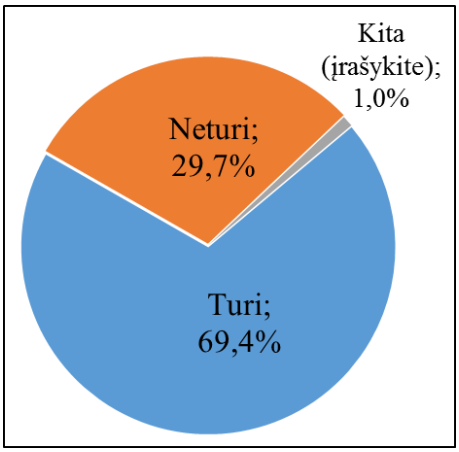
Kiekybinio tyrimo populiacija, imties nustatymas. Tyrimo populiacija yra visi Lietuvos valstybinių akademinių bibliotekų darbuotojai. Pagal Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo

bibliotekos statistinius duomenis 2019 m. pabaigoje Lietuvos valstybinių aukštųjų mokyklų (universitetų ir kolegijų) bibliotekose dirbo 484 bibliotekininkai. Kadangi tyrimui atlikti svarbi būtent akademinių bibliotekininkų nuomonė, nustatant tyrimo imtį naudota netikimybinė tikslinė atranka. Tyrimo duomenų rinkimas buvo vykdomas elektroniniu būdu. Elektroninio pašto adresais išsiųstos 298 anketos, gautos ir analizuotos 209 anketos, anketų grįžtamumas – 70 %.

Kiekybinio tyrimo dalyviai. Atlikus santykinių dažnių skaičiavimą 8-12 paveiksluose pateikiamos tyrimo dalyvių požymių charakteristikos.



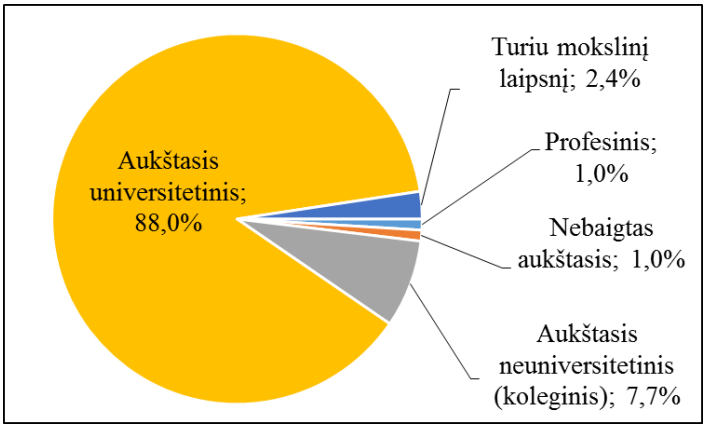
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal bibliotekinio darbo stažą



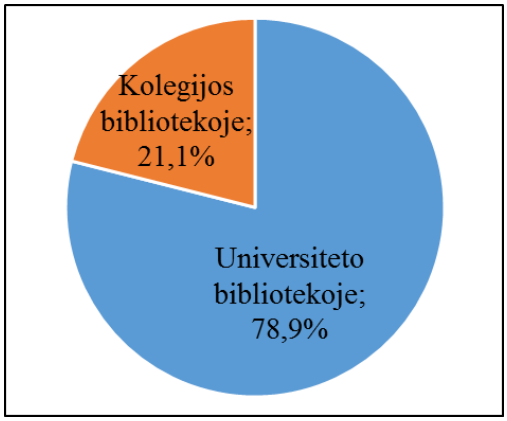
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal turimą bibliotekininkystės ir/ar informacijos mokslų išsilavinimą

8 paveiksle matyti tolygus respondentų pasiskirstymas pagal bibliotekinio darbo stažą. Respondentų buvo prašoma parašyti savo darbo stažą ne tik dabartinėje bibliotekoje, bet bendrą savo bibliotekinio darbo stažą. Pagal gautus rezultatus respondentų darbo stažus respondentai suskirstyti į tris tolygias grupes. Respondentų taip pat buvo prašoma pažymėti ar jie turi bibliotekininkystės ir/ar informacijos mokslų išsilavinimą: 9 paveiksle matyti, kad daugiau nei du trečdaliai respondentų turi bibliotekininkystės mokslų išsilavinimą. Kitas turimas išsilavinimas įvardintas: pedagoginės studijos ir politikos mokslų studijos.

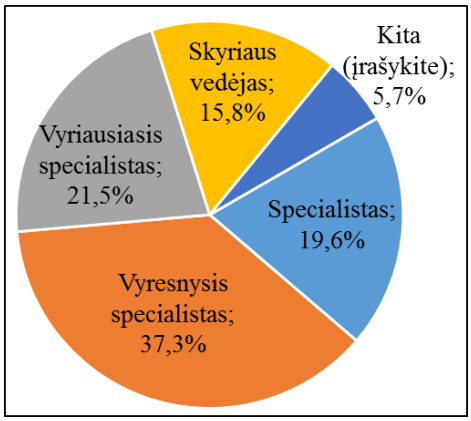
Beveik trys trečdaliai respondentų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą (10 pav.). 5 respondentai turi mokslinį laipsnį.



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal akademinių bibliotekų tipus

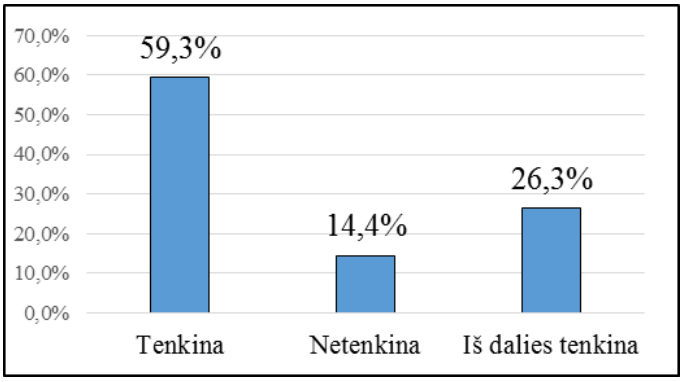


12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigines kategorijas

11 paveiksle matyti, kad penktadalis respondentų dirba kolegijų bibliotekoje, kita dalis - daugiau nei du trečdaliai – universitetų bibliotekose. 12 paveiksle matoma, kad pagal pareigybinę kategoriją išsiskiria vyresnieji specialistai: respondentų, turinčių šią kategoriją, yra daugiau nei trečdalis, ir, beveik tolygiai, maždaug po penktadalį respondentų turi skyriaus vedėjo, vyresniojo bibliotekininko ir specialisto kategorijas. Atsakymų variante *Kita (įrašykite)* buvo pateiktos tokios kategorijos: „*departamento direktorius*“, „*direktorius*“, „*bibliotekos vadovas*“, „*bibliotekos vedėja*“.

Apibendrinant galima teigti, kad tyrimo dalyviai – aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys bibliotekininkai, su skirtingu bibliotekinio darbo stažu, bei turintys skirtingas pareigybines kategorijas.

Kiekybinio tyrimo analizė ir rezultatai. Tyrimo metu buvo siekiama sužinoti, *ar respondentus tenkina esamos galimybės kelti kvalifikaciją* (6 anketos klausimas).



13 pav. Tyrimo dalyvių atsakymai dėl galimybių kelti profesinę kvalifikaciją

Iš 13 paveikslo duomenų matyti bendra tendencija, kad beveik du trečdalius bibliotekininkų tenkina esamos galimybės kelti kvalifikaciją ir beveik trečdalį respondentų tenkina iš dalies. Tai rodo, kad bendrai respondentų nuomonė apie kvalifikacijos kėlimo galimybes nėra bloga – nepatenkintųjų esama situacija yra tik kiek daugiau nei 14 %.

Analizuojant kvalifikacijos kėlimo galimybių klausimą darbo stažo aspektu, duomenys pasiskirstė pakankamai netolygiai (6 lentelė).

6 lentelė. Respondentų požiūris į galimybės kelti profesinę kvalifikaciją arbo stažo aspektu

		Ar Jus tenkina esamos galimybės kelti savo profesinę kvalifikaciją?		
		Taip	Ne	Iš dalies
Jūsų bibliotekinio darbo stažas (metais) akademinėje bibliotekoje (įskaitant ne tik dabartinę darbo vietą):	iki 10 m.	27,4 %	**46,7 %**	27,3 %
	11 m. - 19 m.	33,1 %	36,7 %	**43,6 %**
	20 m. ir daugiau	**39,5 %**	16,7 %	29,1 %

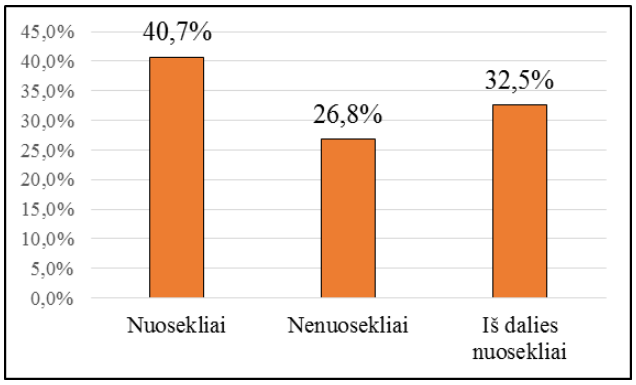
Tarp labiausiai patenkintų esamomis kvalifikacijos kėlimo galimybėmis – daugiausiai įdirbio turintys bibliotekininkai. Tarp tų, kurie nepatenkinti esamomis galimybėmis, beveik pusė – jaunų darbuotojų. Iš dalies situaciją teigiamai vertina virš 40 % vidutinį darbo stažą turinčių respondentų. Šie duomenys liudytų, jog kiekvienai skirtingą darbo stažą turinčiai grupei yra svarbūs savi kvalifikacijos kėlimo aspektai.

Taip pat analizuojant šį klausimą taikytas Chi kvadratu kriterijus. Statistiškai reikšmingų nuomonių skirtumų tarp analizuojamų požymių nenustatyta (χ^2 =8,542; df=4; p=0,074).

Atviroje klausimo dalyje, tarp išsakytų respondentų nuomonių dominuoja nuostata, kad Lietuvoje nėra sistemingo akademinių bibliotekininkų kvalifikacijos tobulinimo - nėra atsakingų institucijų, trūksta ilgalaikių, specializuotų mokymų, pasigendama finansavimo dalyvauti užsienio konferencijose*: „Nėra aiškios kvalifikacijos kėlimo sistemos rengimo“; „Nėra nuoseklios sistemos. Kvalifikacijos kėlimą suprantu kaip ištęstines studijas, kurių metu turėtų būti išeinama tam tikra*

programa ir gaunamos tam tikros apimties žinios.“; „Reikėtų valstybines ir institucines nuoseklios kvalifikacijos kėlimo sistemos, kuri užtikrintų ilgalaiki kvalifikacijos tobulinimo planą“; „Nėra jokios bibliotekininku kvalifikacijos tobulinimo strategijos ir taktikos. Mokymai organizuojami vangiai ir fragmentiškai.“; „Šalyje nėra patvirtintos profesines kvalifikacijos tobulinimo programos valstybiniu mastu. Specialistus ruošęs Universitetas neprisideda prie tolimesnio absolventų/darbuotojų kompetencijų tobulinimo. Nėra bendro matymo profesines kvalifikacijos tobulinimo“; „Trūksta bibliotekininkystes studijų programos, trūksta informacijos apie siūlomus mokymus“; Nėra kursu/mokymu, kuriuose butu galima išmokti profesionaliai teikti informacijos paslaugas mokslininkams. Mokomasi vieni iš kitų.“ Galima teigti, kad akademinių bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos procesas chaotiškas, fragmentiškas, neaiškus, nes nėra sistemingumo.

Tyrimo metu buvo svarbu išsiaiškinti bibliotekininkų nuomonę, *ar jų institucijose kvalifikacijos kėlimo procesas vyksta nuosekliai* (7 anketos klausimas).



14 pav. Bibliotekininkų kvalifikacijos tobulinimo proceso nuoseklumas

Iš 14 paveikslo matyti, kad daugiau nei 40 % apklaustųjų teigia, jog procesas vyksta nuosekliai, šiek tiek mažiau nei trečdalis - kad nenuosekliai, ir šiek tiek daugiau nei trečdalis, kad – iš dalies nuosekliai. Galima daryti prielaidą, kad akademinėse bibliotekose kvalifikacijos kėlimo procesas vyksta gana nuosekliai, galbūt didesnių problemų dėl šio proceso eigos kyla konkrečiose institucijose.

Tačiau, iš respondentų pateiktų teiginių atviroje klausimo dalyje, matyti aiški tendencija, kad nuoseklumo kvalifikacijos kėlime nėra, pabrėžiamas mokymų fragmentiškumas, nuoseklumo, sistemos stoka, tai liudija respondentų teiginiai: *„Nėra jokio nuoseklumo, viskas - fragmentiškai.“; „Nuoseklumo trūksta.“; „Kad kaip ir nevyksta iš viso tas bibliotekininku kvalifikacijos tobulinimo procesas akademinėse bibliotekose, tuo labiau nuosekliai.“; „Jeigu iš anksto būtų žinomas kvalifikaciniu renginiu planas, tuomet galima butu sakyti, kad viskas vyksta nuosekliai, galėtume planuotis bei lankyti reikiamus renginius.“; „Nėra jokio nuoseklumo.“; „Vyksta, bet ne nuosekliai“; „Neteko matyti sudarytos nuoseklios bibliotekininku tobulinimo programos nors porai metu.“.*

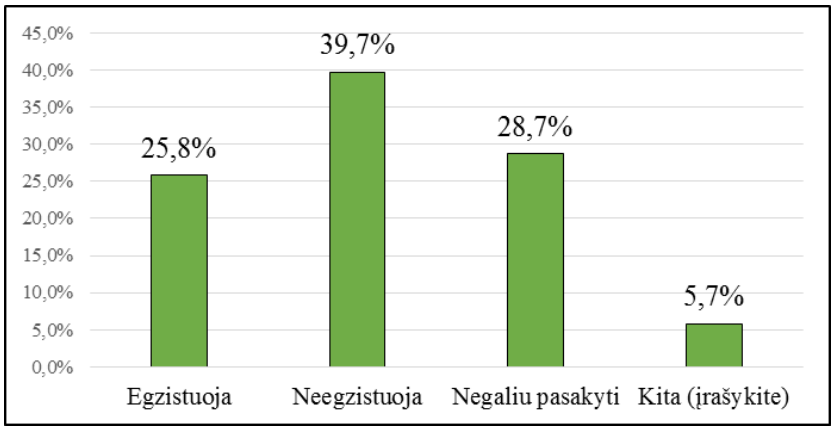
7 lentelė. Respondentų požiūris į kvalifikacijos kėlimo proceso nuoseklumą darbo stažo aspektu

		Jūsų nuomone, ar bibliotekininkų kvalifikacijos tobulinimo procesas vyksta nuosekliai, kad skatintų institucijos ir jos darbuotojų vystymą?		
		Taip	Ne	Iš dalies
Jūsų bibliotekinio darbo stažas (metais) akademinėje bibliotekoje (įskaitant ne tik dabartinę darbo vietą):	iki 10 m.	27,1 %	26,8 %	36,8 %
	11 m. - 19 m.	30,6 %	**37,5 %**	**42,6 %**
	20 m. ir daugiau	**42,4 %**	35,7 %	20,6 %

Iš 7 lentelės duomenų matyti, kad daugiau nei trečdalis bibliotekininkų su mažiausiu darbo stažu ir daugiau nei 40 % bibliotekininkų su vidutiniu darbo stažu mano, jog kvalifikacijos procesas jų institucijose nuosekliai vyksta tik iš dalies, tačiau didžiausią darbo stažą turintys respondentai teigia, kad kvalifikacijos tobulinimo procesas vyksta nuosekliai. Galima daryti prielaidą, jog didėjant darbo stažui, didėja bibliotekininkų įgūdžiai ir prisitaikoma prie kvalifikacijos tobulinimo proceso (sistemos). Kita vertus, su metais galimai mažėja lūkesčiai ir labiau tenkinamasi esama situacija.

Taikant šiam klausimui Chi kvadratu kriterijų, statistiškai reikšmingų nuomonių skirtumų tarp požymių nenustatyta (χ^2 =8,460; df=4; p=0,076).

Tyrimo metu siekta išsiaiškinti, *ar Lietuvos akademinėse bibliotekose egzistuoja aiški, išbaigta kvalifikacijos kėlimo sistema* (8 anketos klausimas).



15 pav. Bendras respondentų nuomonių pasiskirstymas dėl kvalifikacijos kėlimo sistemos egzistavimo

Iš 15 paveikslo galima spręsti, kad beveik 40 % respondentų teigia, jog jų institucijose aiškios, tvirtos bibliotekininkų kvalifikacijos sistemos nėra, daugiau nei penktadalis teigia, kad tokia sistema vis tik yra, beveik trečdalis – negali pasakyti. Variantą „*Kita (įrašykite)*“ pasirinkę respondentai rašė, kad: „*Sistemos nėra, tačiau sudaroma galimybė dalyvauti mokymuose, kursuose, kai jie paskelbiami.*“; „*Iš dalies yra sistema*“; „*Aiškios sistemos nėra, bet visuose siūlomuose mokymuose dalyvaujame.*“; „*Iš dalies*“; „*Darbuotojai klauso internetinius seminarus, važiuoja į užsienio universitetų bibliotekas per Erazmus programą*“; „*Vyksta daugybė įvairių mokymų*

susijusių su darbuotojų ugdymu.“; „*Bibliotekininkų kvalifikacijos kėlimas yra apibrėžtas universiteto numatyta tvarka.*“; „*Dokumentuose įrašyta, bet realiai - nevykdoma.*“; „*Universiteto dokumentuose apie nuolat kelti kvalifikaciją, punktas yra.*“; „*Iš dalies yra*“; „*Vyksta įvairių mokymų.*“; „*Kažkokia gal ir yra.*“

Vertinant bendrąsias visų respondentų nuostatas šiuo klausimu, galima daryti prielaidą, jog didesnė dalis apklaustųjų aiškios, išbaigtos kvalifikacijos kėlimo sistemos Lietuvos akademinėse bibliotekose neįžvelgia, turi nemažai priekaištų esamam kvalifikacijos kėlimo organizavimui. Vadinasi, problema, susijusi su bibliotekininkų profesiniu tobulėjimu, tikrai spręstina.

8 lentelė. Respondentų požiūris į kvalifikacijos kėlimo sistemos buvimą darbo stažo aspektu

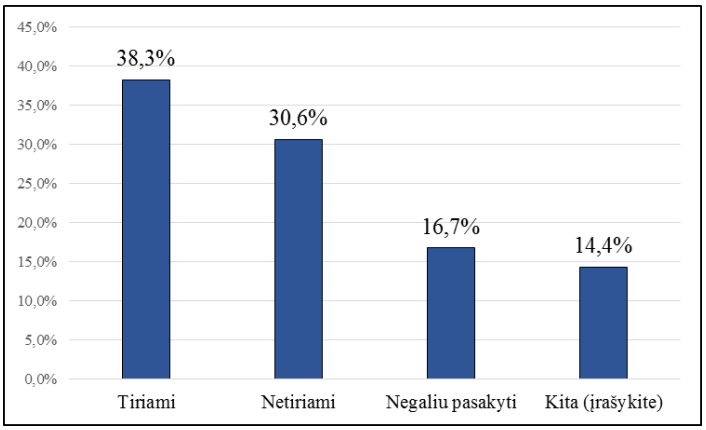
		Ar Jūsų institucijoje egzistuoja bibliotekininkų kvalifikacijos kėlimo sistema?			
		Taip	Ne	Negaliu pasakyti	Kita (įrašykite)
Jūsų bibliotekinio darbo stažas (metais) akademinėje bibliotekoje (įskaitant ne tik dabartinę darbo vietą):	iki 10 m.	31,7 %	**42,9 %**	22,2 %	3,2 %
	11 m. - 19 m.	17,1 %	**39,5 %**	34,2 %	9,2 %
	20 m. ir daugiau	30,0 %	**37,1 %**	28,6 %	4,3 %

Iš 8 lentelės matyti, kaip respondentų nuomonė pasiskirstė lyginant juos pagal darbo stažą. Pažymėtina, kad visose darbo stažo grupėse dominuoja kvalifikacijos kėlimo sistemos nebuvimo, jos trūkumų įžvalgos – neigiamą pozicija visose grupėse išsakė apie 40 % tyrimo dalyvių.

Apie kvalifikacijos sistemos akademinėse bibliotekose spragas liudija ir ženklus procentas tų respondentų, kurie atsakė negalintys pasakyti, ar sistema yra. Vadinasi, jei tokia sistema veiktų tikslingai, subalansuotai ir rezultatyviai, nežinančiųjų apie ją procentas būtų daug mažesnis.

Taikant Chi kvadratu kriterijų, statistiškai reikšmingų nuomonių skirtumų tarp požymių nenustatyta (χ^2 =8,137; df=4; p=0,228).

Siekta išsiaiškinti bibliotekininkų nuomonę, *ar jų institucijose yra tiriami kvalifikacijos kėlimo poreikiai* (9 anketos klausimas).



16 pav. Bendras respondentų nuomonių pasiskirstymas dėl kvalifikacijos kėlimo poreikių tyrimo institucijoje

Iš 16 paveikslo matyti įdomus duomenų pasiskirstymas: kiek daugiau nei trečdalis respondentų teigia pastebintys kvalifikacijos poreikių tyrinėjimą savoje institucijoje. Bet lygiai taip pat trečdalis apklaustųjų tokio tyrimo savo bibliotekose neįžvalgia. O dar beveik trečdalis negali pasakyti arba renkasi kitus variantus, pvz.: „*Kartais*“, „*Fragmentiškai*“, „*Iš dalies*“, „*Žodine forma*“, „*Kai kada būna darbuotojų apklausa*“, „*Retkarčiais surengiama apklausa dėl poreikio*“, „*fiksuojami metiniuose pokalbiuose, ar tiriami, pasakyti negaliu*“, „*Ne, bet galimybė mokytis sudaroma norintiems tobulinti bendrąsias ir profesines kompetencijas*“, „*darbuotojai patys kasmet reiškia poreikius, kokių kvalifikacijos kėlimo būdų planuoja siekti (pvz, vykti į ERASMUS stažuotę, lankyti kursus...)“*, „*Kasmet daroma darbuotojų apklausa ir darbo vertinimas, kurio metu darbuotojai turi galimybę pareikšti tam tikros kvalifikacijos (žinių) poreikį.*“ Taigi teigiamai vertinančių kvalifikacijos poreikių tyrimo situaciją yra dukart mažiau negu įžvelgiančių problemas – poreikiai tiriami menkai, fragmentiškai arba netiriami visai.

9 lentelė. Respondentų požiūris į kvalifikacijos poreikių kėlimo tyrimus darbo stažo aspektu

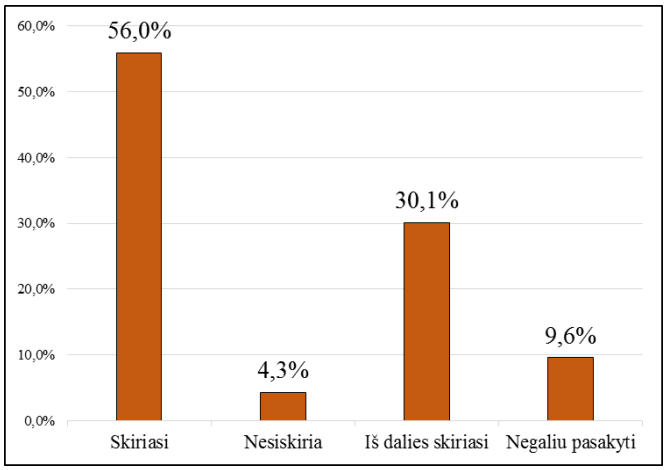
		Ar Jūsų institucijoje tiriami bibliotekos darbuotojų mokymų ir kvalifikacijos kėlimo poreikiai?			
		Taip	Ne	Negaliu pasakyti	Kita (įrašykite)
Jūsų bibliotekinio darbo stažas (metais) akademinėje bibliotekoje (įskaitant ne tik dabartinę darbo vietą)	iki 10 m.	**38,1 %**	28,6 %	15,9 %	17,5 %
	11 m. - 19 m.	34,2 %	**34,2 %**	11,8 %	19,7 %
	20 m. ir daugiau	**42,9 %**	28,6 %	22,9 %	5,7 %

Iš 9 lentelės matyti, kad kiekvienoje darbo stažo grupėje nuomonės dėl kvalifikacijos kėlimo poreikių tyrimo skiriasi nežymiai. Daugiausiai manančių, kad kvalifikacijos kėlimo poreikiai bibliotekose tiriami, yra didžiausią darbo stažą turinčių darbuotojų grupėje - virš 40 %. O vidurinį įdirbį turintieji bibliotekininkai labiau linkę neigti, kad tokie tyrinėjimai vykdomi – jų beveik 35 %.

Tiek pagal bendrus respondentų atsakymus, tiek tiriant juos darbo stažo aspektu stebima tiriamo požymio atsakymų poliarizacija: tikėtina, kad respondentų supratimas apie kvalifikacijos kėlimo poreikių nustatymą priklauso ir nuo turimo įdirbio (stažo), galbūt ir nuo asmeninių darbuotojų savybių.

Taikant šiam klausimui Chi kvadratu kriterijų, statistiškai reikšmingų nuomonių skirtumų nenustatyta (χ^2 =9,494; df=4; p=0,148).

Tyrimo dalyvių buvo klausiama, *ar, jų nuomone, būtent akademinių bibliotekų darbuotojų kompetencijos skiriasi nuo kitų tipų įstaigų bibliotekininkų kompetencijų* (10 anketos klausimas).



17 pav. Bendras respondentų nuomonių pasiskirstymas dėl akademinių ir kitų tipų bibliotekų darbuotojų kompetencijų

Pagal 17 paveiksle pateiktus skaičius galima spręsti, kad daugiau kaip pusė apklaustųjų tokį kompetencijų skirtumą įžvelgia. Kad bibliotekininkų kompetencijos skirtinose bibliotekose skiriasi iš dalies, teigia apie 30 % respondentų. Neigiamų atsakymų – absoliuti mažuma. Taigi galima teigti, jog akademinių bibliotekų darbuotojai linkę matyti aiškią savo darbo specifiką ir universitetuose ir kolegijose, o taip pat ir pabrėžti, kad dirbant akademinėje aplinkoje reikalingos tikslingos žinios ir gebėjimai.

10 lentelė. Respondentų požiūris į akademinių bibliotekų darbuotojų kompetencijų specifiką darbo stažo aspektu

		Jūsų nuomone, ar akademinių bibliotekų darbuotojų kompetencijos skiriasi nuo kitų tipų bibliotekų (viešųjų, specialiųjų ir kt.) darbuotojų kompetencijų?			
		Taip	Ne	Iš dalies	Negaliu pasakyti
Jūsų bibliotekinio darbo stažas (metais) akademinėje bibliotekoje (įskaitant ne tik dabartinę darbo vietą)	iki 10 m.	58,7 %	**6,3 %**	27,0 %	7,9 %
	11 m. - 19 m.	**59,2 %**	2,6 %	**36,8 %**	1,3 %
	20 m. ir daugiau	50,0 %	4,3 %	25,7 %	**20,0 %**

Iš 10 lentelės duomenų matyti, kad labiausiai savo darbo kompetencijų savitumą įžvelgia vidutinį darbo stažą turintieji respondentai – jų beveik 60 %, nors pritarimas šiam klausimui akivaizdus ir kitose darbo stažo grupėse. Įdomu tai, jog net 20 % didžiausią įdirbį turinčių bibliotekininkų nesiima spręsti dėl savo kompetencijų specifiškumo. Toks neapsisprendimas galėtų labiau būti pastebimas tarp pradedančiųjų dirbti bibliotekose, o ne tarp brandžių darbuotojų.

Darytina prielaida, kad turintieji didžiausią stažą nebelinkę giliau analizuoti esamų kvalifikacinių reikalavimų, tiesiog pasitiki įgyta patirtimi ir jos nelygina su kitomis.

Pritaikius Chi kvadratu kriterijų, tarp šių požymių rasti statistiškai reikšmingi nuomonių skirtumai (χ^2 =17,119; df=6; p=0,009). Vadinasi, darbo stažas turi įtakos darbuotojų savųjų kompetencijų specifikos vertinimui.

Tyrimo metu buvo svarbu nustatyti, *kokie veiksniai labiausiai skatina respondentus kelti profesinę kvalifikaciją* (11 klausimas).

11 lentelė. Veiksnių, skatinančių kvalifikacijos kėlimą, palyginimas

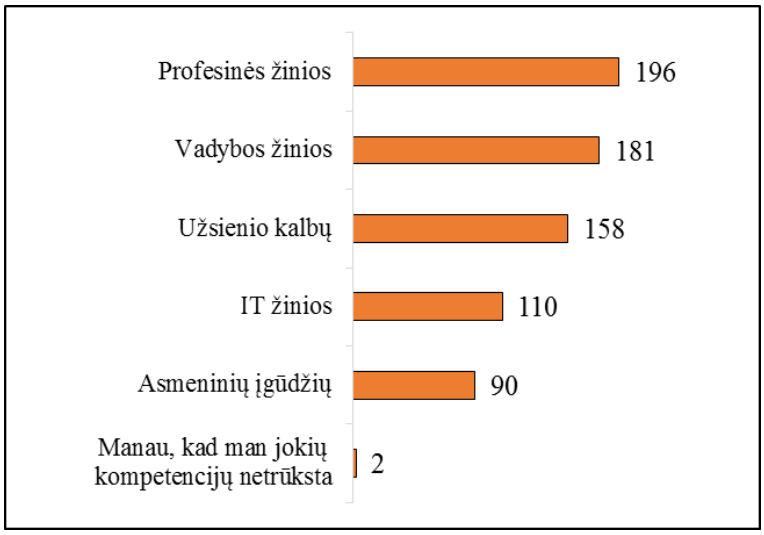
Veiksniai	***Visada***	***Kartais***	***Niekada***
Naujų žinių bei įgūdžių poreikis	**90,0 %**	10,0 %	-
Poreikis neatsilikti nuo kolegų	52,0 %	38,0 %	9,1 %
Aukštesnės profesinės kvalifikacijos siekimas	58,0 %	38,3 %	3,3 %
Siekis konkuruoti dėl darbo vietos	30,1 %	40,2 %	**29,7 %**
Asmeninės karjeros siekimas	23,0 %	**53,6 %**	23,4 %
Kuo kokybiškiau atliepti vartotojų poreikius	**92,3 %**	7,7 %	-
Naujos technologijos	**85,2 %**	14,8 %	-
Didėjantis darbo užmokestis	40,7 %	32,1 %	**27,3 %**
Administracijos skatinimas	19,1 %	**53,1 %**	**27,8 %**

Iš 11 lentelėje pareiktų duomenų matyti, kad labiausiai respondentų vertinami kokybiško vartotojų aptarnavimo ir naujausių žinių poreikiai (apie 90 % ir daugiau) bei naujų technologijų įsisavinimo poreikis (virš 85 %). Šie dominuojantys veiksniai atspindi gana realią situaciją: kintant darbinėms funkcijoms bibliotekose nauji įgūdžiai bei kompetencijos, naujų technologijų taikymas tampa pagrindinėmis aktualijomis, nuo kurių tiesiogiai priklauso teikiamų paslaugų kokybė.

Atkreiptinas dėmesys, kad konkurencija darbo vietoje, kaip veiksnys, neturi įtakos beveik trečdaliui bibliotekininkų, tačiau šį veiksnį, kaip visada arba kartais motyvuojantį bendrai nurodo apie 70 % respondentų. Galima teigti, kad vis tik konkurencija darbe motyvuoja siekti naujų žinių, aukštesnės kvalifikacijos. Tokia pati tendencija matosi ir didėjančio atlyginimo bei administracijos raginimo aspektais.

Pritaikius Spearman‘s koreliacijos kriterijų, nustatytas teigiamas labai silpnas statistiškai reikšmingas ryšys tarp bibliotekinio darbo stažo ir asmeninės karjeros siekimo (r=0,141*; p=0,041). Remiantis šiais duomenimis galima teigti, kad labai nežymiai, tačiau kuo didesnis darbo stažas tuo labiau kvalifikaciją kelti skatina asmeninės karjeros siekimas.

Tyrimo metu respondentų buvo prašoma pateikti nuomonę, *kokie akademinio bibliotekininko įgūdžiai galėtų būti nuolat ugdomi* (12 anketos klausimas).

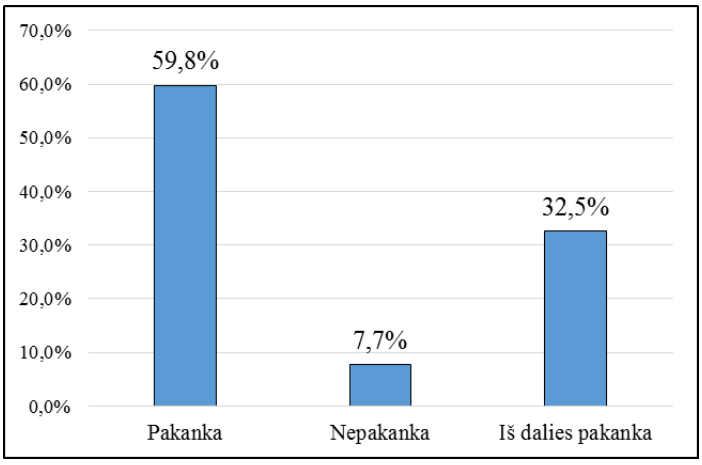


18 pav. Nuolat tobulintini akademinio bibliotekininko gebėjimai (absoliutiniai dažniai)

Pritaikius dažnių skaičiavimo funkciją, 18 paveiksle matyti, kad daugiausia tyrime dalyvavusių bibliotekininkų nurodė, kad nuolat ugdomos turėtų būti profesinės žinios, po to – vadybos žinios ir mažiausiai respondentų nurodė, kad nuolatos ugdomi galėtų būti asmeniniai įgūdžiai.

Bendrąja prasme akademinių bibliotekų darbuotojai palankiai nusiteikę akademinių bibliotekininkų įgūdžių tobulinimui: labiausiai tai sieja su profesinių bei vadybos žinių siekimu, galimai - dėl naujai atsirandančių akademinio bibliotekininko funkcijų.

Tyrimo metu bibliotekininkų buvo prašoma pateikti nuomonę, *ar jiems pakanka turimų kompetencijų dirbti kituose savo bibliotekų padaliniuose ar skyriuose* (13 anketos klausimas).



19 pav. Turimos kompetencijos dirbti kituose bibliotekos padaliniuose/skyriuose

Iš 19 paveikslo matyti bendra tendencija, ką bibliotekininkai mano apie jų turimas kompetencijas ir galimybes dirbti kituose savo bibliotekos skyriuose ar padaliniuose. Beveik du trečdaliai respondentų mano, kad jiems užtenka turimų kompetencijų, trečdalis mano, kad iš dalies užtenka kompetencijų ir maža dalis, apie 8% galvoja, kad jiems turimų kompetencijų nepakanka, kad galėtų dirbti kituose skyriuose, todėl galima teigti, kad akademinių bibliotekų darbuotojai jaučiasi pakankami universalūs ir gebantys atlikti ir kitų skyrių darbuotojų funkcijas.

Tyrimo dalyviai ir patys pateikė, kokias kompetencijas jiems reikėtų ar norėtų tobulinti darbui kituose skyriuose ar padaliniuose. Bibliotekininkų atsakymuose dominuoja poreikis įgyti ar tobulinti IT žinias, užsienio kalbų, specifinių, pagal konkrečius bibliotekinės sistemos modulius (informacijos išteklių komplektavimo, ledinių išdavimo, dokumentų tvarkymo): *„IT žinių,\ ir užsienio kalbų.“; „IT žinių ir užsienio kalbu norėtųsi patobulinti, taip pat kai kurias profesines žinias (pvz. katalogavimo, komplektavimo šiuo metu negalėčiau dirbti).“; „IT žinios, duomenų bazės, ALEPH sistema ir posistemes“; „IT, informacijos paieška duomenų bazėse, papildoma užsienio kalba.“*

Kita respondentų nuomonė dėl kompetencijų tobulinimo darbui kituose skyriuose liudija, kad darbuotojai esant būtinybei galėtų tobulinti, plėsti profesinės veiklos įgūdžius ir savo teiginiais iliustruoja bibliotekinio darbo specifiškumą pačiose akademinės bibliotekose : „*Kiekvienas bibliotekos skyrius turi darbo specifika, visko mokėti gerai negalima.“; „Specifiniams skyrių darbams reikalingos specifines kompetencijos, pavyzdžiui nedirbu su mokslo publikacijų aprašymu universiteto PDB, neužsiimu komplektavimu ir pan. Tai natūralu, kad neturiu visų kompetencijų.“; „Jei dirbi, tarkime, Vartotoju aptarnavimo skyriuje, natūralu, kad neturi žinių kaip kataloguoti ar dirbti knygrišiu, restauratoriumi ir kt. Kiekviename skyriuje yra specifika, kurios reikia mokytis.‘; „Kiekvienas skyrius specifinis todėl neišvengiamai reikėtų konkrečiai veiklai pritaikytu žinių papildymo“; „Kiekvienas moka tik savo siaura sritį, nėra rotacijos, todėl nemoku kitu skyrių darbu. Norėčiau išmokti, bet jeigu nebus rotacijos ir nereikės to dirbti, labai greitai visi mokslai pasimirs.“*; „*Reikėtų trumpai patobulinti kompetencija, susipažinti su darbo subtilybėmis, specifika (1-2 dienas).“; „Su savo esamomis kompetencijomis galėčiau pilnai pakeisti ne visu skyrių darbuotojus - daugumoje atveju reikėtų papildomai mokytis konkretaus darbo specifikos.“*

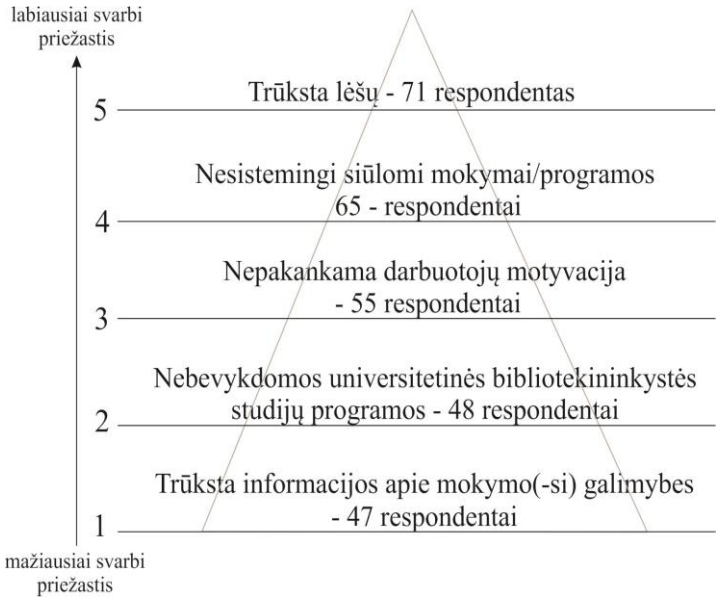
12 lentelė. Respondentų požiūris į turimas kompetencijas darbui kituose bibliotekos padaliniuose darbo stažo aspektu

		Kaip manote, ar Jums pakanka turimų kompetencijų dirbti ir kituose savo bibliotekos skyriuose/padaliniuose?		
		Taip	Ne	Iš dalies
Jūsų bibliotekinio darbo stažas (metais) akademinėje bibliotekoje (įskaitant ne tik dabartinę darbo vietą):	iki 10 m.	50,8 %	**9,5 %**	**39,7 %**
	11 m. - 19 m.	57,9 %	6,6 %	35,5 %
	20 m. ir daugiau	**70,0 %**	7,1 %	22,9 %

Iš 12 lentelėje pateiktų duomenų matyti, jog labiausiai dėl savo kompetencijų dirbti kiek kitokį bibliotekinį darbą užtikrinti didžiausią stažą turintys dirbantieji – 70 %. O sąlyginai mažiausiai savų kompetencijų dirbti kituose padaliniuose įžvelgia turintieji mažiausią įdirbį. Šiuo atžvilgiu rezultatai yra ganėtinai realistiški ir nuspėjami. Kita vertus, galima daryti išvadą, kad kuo didesnį darbo stažą įgyja darbuotojai, tuo universalesniais jie tampa savo institucijose.

Pritaikius Chi kvadratu kriterijų, tarp analizuojamų požymių statistiškai reikšmingų nuomonių skirtumų nenustatyta (χ^2 =5,758; df=4; p=0,218).

Tyrimo metu buvo svarbu išsiaiškinti, *kokios priežastys labiausiai trukdo kelti kvalifikaciją* (14 klausimas). Respondentų buvo prašoma sureitinguoti priežastis nuo svarbiausios - 5 iki mažiausiai svarbios - 1. Atlikus statistinę analizę, nustatyti priežasčių prioritetai (20 pav.).



20 pav. Priežasčių, labiausiai trukdančių kelti kvalifikaciją, reitingas

Iš 20 paveikslo matyti, kad iš principo visos trukdančios tobulėti priežastys respondentams atrodo gana svarbios. Vis tik svarbiausia priežastis – jog trūksta lėšų. Antroje pozicijoje pagal svarbą – nesisteminiai mokymai, o tai jau kvalifikacijos kėlimo, kaip visuminės sistemos, spraga. Mažiausiai svarbus trukdis - jog trūksta informacijos apie mokymo(si) galimybes. Galima manyti, kad respondentų lūkesčiai atspindi dualinę kvalifikacijos kėlimo strategiją, kai darbuotojai tikisi, jog pati institucija pasirūpins tiek informacija, tiek ir lėšomis darbuotojo kompetencijoms tobulinti.

Tyrime siekta išsiaiškinti, *kokios yra mokymosi ir savišvietos galimybės akademinėse bibliotekose* (15 anketos klausimas).

13 lentelė. Mokymosi ir savišvietos galimybių vertinimas

	Taip	***Iš dalies***	***Ne***	***Nežinau***
Skiriamas pakankamas dėmesys darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui	34,4 %	**54,1 %**	10,0 %	1,4 %
Institucija apmoka neformalių profesinių mokymų išlaidas	23,4 %	30,6 %	16,3 %	29,7 %
Suteikiama galimybė įgyti profesinį išsilavinimą švietimo įstaigose	29,7 %	14,4 %	21,1 %	34,0 %

	Taip	*Iš dalies*	*Ne*	*Nežinau*
Institucija apmoka formalių mokymų perkvalifikavimo išlaidas	12,9 %	16,7 %	18,7 %	**51,7 %**
Suteikiama pakankamai informacijos apie kursus, seminarus, mokymosi įstaigas ir pan., kur galima kelti profesinę kvalifikaciją	33,5 %	**50,2 %**	13,9 %	2,4 %
Yra reikalingos sąlygos savišvietai	**49,8 %**	40,2 %	4,3 %	5,7 %
Tobulinant kvalifikaciją didėja darbo užmokestis	7,7 %	23,4 %	**58,9 %**	10,0 %
Tobulinant kvalifikaciją skiriamos premijos, paskatinimai ir pan.	2,4 %	16,3 %	**69,4 %**	12,0 %
Tobulinant kvalifikaciją suteikiama galimybės užimti aukštesnes pareigas	3,8 %	41,1 %	37,3 %	17,7 %
Tobulinant kvalifikaciją formaliu būdu suteikiamos apmokamos atostogos	14,4 %	10,5 %	28,7 %	**46,4 %**

Iš 13 lentelės matyti, kad mokymosi galimybes akademinių bibliotekų darbuotojai vertina pakankamai skirtingai: labiausiai vertinamos sąlygos savišvietai, beveik pusė taip manančių - iš dalies sutinka, kad skiriamas pakankamai dėmesio kvalifikacijos tobulinimui bei pakanka informacijos apie galimybes tobulinti gebėjimus. Pakankamai daug respondentų nepalankiai vertina kvalifikacijos kėlimą darbo užmokesčio didėjimo aspektu – beveik du trečdaliai paneigia teiginį, kad tobulinant kvalifikaciją didėja darbo užmokestis. Tokią pačią tendenciją galima įžvelgti ir premijų bei skatinimų skyrimo aspektu, šį argumentą neigiančių dar daugiau – beveik 70 % respondentų, beveik 40 % respondentų neigia ir teiginį, kad tobulinant kvalifikaciją suteikiamos galimybės užimti aukštesnes pareigas. Galima daryti prielaidą, kad akademinėse bibliotekose iš esmės taisytinas ne tik kvalifikacijos kėlimo procesas, bet ir šalintinos motyvacinės sistemos spragos.

Pritaikius Spearman‘s koreliacijos kriterijų nustatytas neigiamas labai silpnas statistiškai reikšmingas ryšys tarp darbo stažo ir darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui skiriamo dėmesio (r= –174*; p=0,012). Apibendrinant koreliacijos rezultatus galima teigti, kad vis tik, kuo didesnį darbo stažą turi bibliotekos darbuotojai, tuo mažiau dėmesio skiriama darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui. Būtų galima daryti prielaidą, kad didėjant darbo stažui darbuotojai labiau vertina praktikoje įgytas kompetencijas.

Taip pat nustatytas neigiamas labai silpnas statistiškai reikšmingas ryšys tarp darbo stažo ir informacijos pateikimo apie kursus, seminarus, ir pan. (r= – 0,149*; p=0,031). Pagal gautus rezultatus, galima daryti prielaidą, kad didėjant darbo stažui, vis tik bibliotekininkams nepakankamai suteikiama informacijos apie seminarus, kursus, mokymosi įstaigas ir pan. Būtų galima daryti įžvalgą, kad patys darbuotojai nerodo mokymosi galimybių iniciatyvos taip perkeldami ją darbdavio funkcijoms.

Nustatytas teigiamas labai silpnas statistiškai reikšmingas ryšys tarp darbo stažo ir galimybių užimti aukštesnes pareigas (r=0,172*; p=0,013). Interpretuojant gautus rezultatus, galima

teigti, kad kuo didesnis darbo stažas tuo daugiau galimybių darbuotojams užimti aukštesnes pareigas.

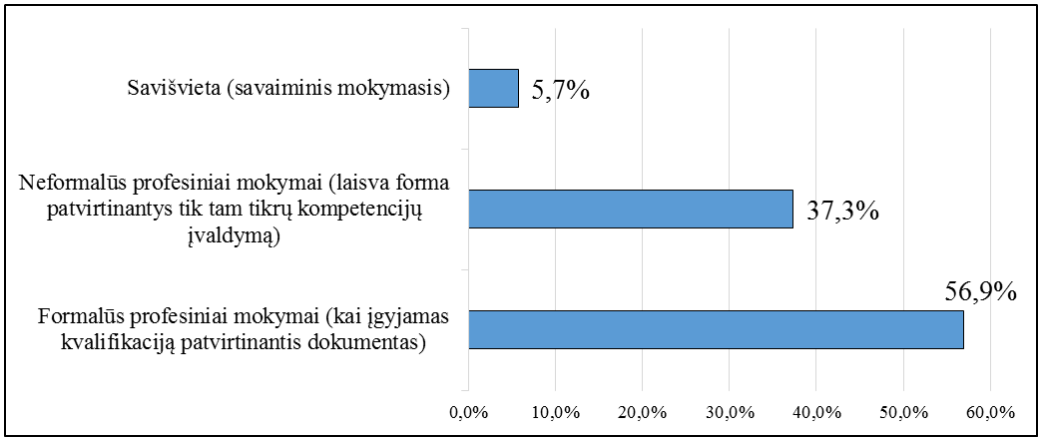
Nagrinėjant kvalifikacijos tobulinimo procesą, tyrime buvo svarbu sužinoti, *kaip respondentai vertina savo poreikius, skatinant kvalifikacijos tobulinimą* (16 anketos klausimas).

14 lentelė. Kvalifikacijos tobulinimo poreikių vertinimas

	Sutinka su argumentu	***Iš dalies sutinka su argumentu***	***Nesutinka su argumentu***
Mokausi, nes noriu tinkamai atlikti savo pareigas	**93,3 %**	6,7 %	-
Mokausi, nes manau, kad kvalifikuoti darbuotojai gauna didesnį atlyginimą	14,4 %	**51,2 %**	**34,4 %**
Mokausi, nes manau, kad galiu prisidėti prie institucijos veiklos kokybės gerinimo	57,9 %	39,7 %	2,4 %
Mokausi, nes tai skatina mano asmeninį tobulinimą	**90,0 %**	9,6 %	0,5 %
Mokausi, nes manau, kad kompetentingiems darbuotojams yra galimybė užimti aukštesnes pareigas	22,0 %	**63,2 %**	14,8 %

Statistiškai reikšmingų koreliacijos ryšių tarp darbo stažo ir to, kaip respondentai vertina mokymosi poreikius keliant kvalifikaciją, nenustatyta, tačiau, 14 lentelėje matyti, kad ypatingai svarbūs poreikiai tobulinant kvalifikaciją yra susiję su tinkamu pareigų atlikimu - daugiau nei 90 % respondentų sutinka su šiuo argumentu, kaip sutinka ir su teiginiu, kad mokymasis skatina asmeninį tobulėjimą - 90 % bibliotekininkų. Atkreiptinas dėmesys, kad kvalifikacijos kėlimo trečdalis bibliotekų darbuotojų nesieja su finansine motyvacija, tačiau pusė respondentų iš dalies sutinka su teiginiu, kad mokosi, jog gautų didesnį atlyginimą, kiek daugiau nei 14 % - pritaria argumentui. Galima daryti prielaidą, kad akademinių bibliotekų, kaip viešojo sektoriaus įstaigų, darbuotojai, nesutinkantys su teiginiu, dėl atlyginimų didėjimo, galimai nepasitiki darbo užmokesčio ir kvalifikacijos kėlimo sistema tiek valstybiniu, tiek instituciniu lygmeniu, tačiau pavieniuose universitetuose ar kolegijose kvalifikacijos kėlimas yra dalinai siejamas, tikėtina, su fragmentišku atlyginimų didėjimu. Du trečdaliai bibliotekininkų iš dalies sutinka, kad tobulinant kvalifikaciją yra galimybė užimti didesnes pareigas, o tai galėtų liudyti, kad vis tik mokymasis skatina siekti aukštesnių pareigų akademinėse bibliotekose.

Tyrimo dalyvių buvo prašoma nurodyti, *kokia mokymos(si) forma aktualesnė keliant profesinę kvalifikaciją* (17 anketos klausimas).



21 pav. Bendras nuomonių pasiskirstymas pagal mokymosi formos aktualumą

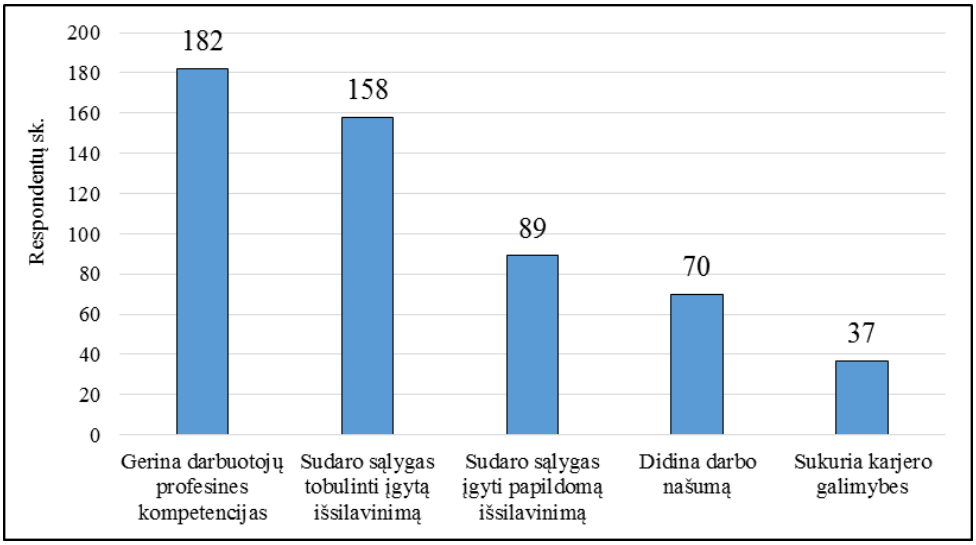
21 paveiksle matoma, kad beveik du trečdaliai tyrime dalyvavusiųjų bibliotekininkų nurodo, kad jiems aktualesni yra formalūs profesiniai mokymai, daugiau nei trečdalis nurodė, kad – neformalūs ir, tik virš 5% respondentų teigia, kad jiems aktuali – savišvieta. Darytina įžvalga, kad akademinių bibliotekų darbuotojams formalūs mokymai svarbiau nei kompetencijų įgyjamas laikui bėgant, galimai dėl to, kad jų mokymosi forma susijusi su formalizuotais lūkesčiais, kurie ypatingai aktualūs viešajame sektoriuje.

15 lentelė. Požymių *darbo stažas* ir *mokymosi formos aktualumo* skirtumai

		Kokia mokymo(si) forma Jums aktualesne tobulinant savo profesine kvalifikacija?		
		Formalūs profesiniai mokymai	Neformalūs profesiniai mokymai	Savišvieta (savaiminis mokymasis)
Jūsų bibliotekinio darbo stažas (metais) akademinėje bibliotekoje (įskaitant ne tik dabartinę darbo vietą)	iki 10 m.	**55,6 %**	34,9 %	9,5 %
	11 m. - 19 m.	**64,5 %**	34,2 %	1,3 %
	20 m. ir daugiau	**50,0 %**	42,9 %	7,1 %

Pritaikius kryžminių lentelių funkciją 15 lentelėje matome, kaip viena ar kita mokymosi formos aktualios tyrimo dalyviams pagal turimą darbo stažą. Matyti, kad skirtumai tarp bendros respondentų nuomonės ir nuomonių, pagal skirtingus darbo stažus, neišryškėjo. Formalūs profesiniai mokymai aktualiausi visų darbo stažo grupių respondentams, tačiau labiausiai, daugiau nei dviems trečdaliams – vidutinį darbo stažą turintiems. Tačiau, didžiausią darbo stažą turintiems respondentams tarp formalaus ir neformalaus mokymosi aktualumo didelio skirtumo nėra, todėl tikėtina, kad šios darbo stažo grupės respondentų atsakymams įtakos turi jų individualios savybės

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, *kokią įtaką akademinių bibliotekų darbuotojams daro formalus mokymas(si)* (18 klausimas). Pritaikius santykinių dydžių skaičiavimo funkciją 17 paveiksle pateikiami dažniausiai pasikartojantys respondentų atsakymai.



22 pav. Formalaus mokymo(si) įtakos palyginimo skalė (absoliutiniai dažniai)

Iš 22 paveikslo matyti, kad daugiausia respondentų mano, kad formalus mokymas(si) gerina darbuotojų profesines kompetencijas, antroje vietoje pagal respondentų atsakymų dažnumą - nuomonė, kad formalus mokymas(si) sudaro sąlygas tobulinti įgytą išsilavinimą ir mažiausiai respondentų teigia, kad formalus mokymas(si) sukuria karjeros galimybes. Pagal pasirinktų atsakymų dažnumą galima teigti, kad išryškėja respondentų teigiamas respondentų požiūris labiau į asmeninį tobulėjimą nei į karjerizmą.

Tyrime buvo prašoma *įvertinti mokymosi metodus taikomus akademinėse bibliotekose* (19 anketos klausimas).

16 lentelė. Mokymosi metodų vertinimas

	Labai naudingi	***Iš dalies naudingi***	***Nenaudingi***	***Metodas netaikomas***
Seminarai	**49,8 %**	43,5 %	-	6,7 %
Paskaitos	32,1 %	**54,5 %**	-	13,2 %
Konferencijos	33,5 %	**50,2 %**	1,9 %	14,4 %
Savišvieta	**44,5 %**	46,9 %	1,4 %	7,2 %
Stažuotės Lietuvoje	27,8 %	45,0 %	1,4 %	7,2 %
Stažuotės užsienyje	35,9 %	41,6 %	4,3 %	18,2 %
Edukaciniai užsiėmimai	14,4 %	41,6 %	1,4 %	**42,6 %**
Darbas komandoje kuriant projektus	27,8 %	39,7 %	0,5 %	**32,1 %**

16 lentelėje matyti, kad labiausiai vertingi – seminarai, taip teigia beveik pusė respondentų ir beveik pusė respondentų mano, kad vertingas, kaip mokymosi metodas – savišvieta. Visgi iš lentelėje pateiktų vertinimų, galima daryti išvadą, kad bendrąją prasme, visi mokymosi metodai

(dominuoja paskaitos ir konferencijos) iš dalies naudingi: tai liudija jų vertinimo skalė - nuo beveik 40 % iki 54 %. Santykinai labai mažai, tačiau yra manančių, kad konferencijos, savišvieta, stažuotės Lietuvoje, stažuotės užsienyje, edukaciniai užsiėmimai, darbas komandoje kaip mokymosi metodai – nenaudingi.

Pritaikius Spearman‘s koreliacijos kriterijų nustatytas neigiamas labai silpnas statistiškai reikšmingas ryšys tarp darbo stažo ir paskaitų, kaip mokymosi metodo ($r = -0{,}150^{*}$; p=0,030). Apibendrinant gautus koreliacijos rezultatus, galima daryti prielaidą, kad, kuo didesnį darbo stažą turi respondentai, tuo mažiau jiems naudingos paskaitos, kaip kvalifikacijos kėlimo metodas.

Tyrime buvo siekiama nustatyti, *kokiu būdu respondentai dažniausiai kelia savo profesinę kvalifikaciją* (20 anketos klausimas).

17 lentelė. Pagal dažnumą pasirenkami personalo mokymo būdai

	Visada	***Kartais***	***Niekada***
Seminaruose	**51,7 %**	44,5 %	3,8 %
Paskaitose	33,0 %	**56,9 %**	10,0 %
Konferencijose	24,4 %	**63,6 %**	12,0 %
Savišvieta	**52,2 %**	44,5 %	3,3 %
Stažuotės Lietuvoje	10,5 %	47,8 %	41,6 %
Stažuotės užsienyje	8,1 %	32,1 %	**59,8 %**
Edukaciniuose užsiėmimuose	6,7 %	34,4 %	**58,9 %**
Darbas komandoje kuriant projektus	6,2 %	49,8 %	44,0 %

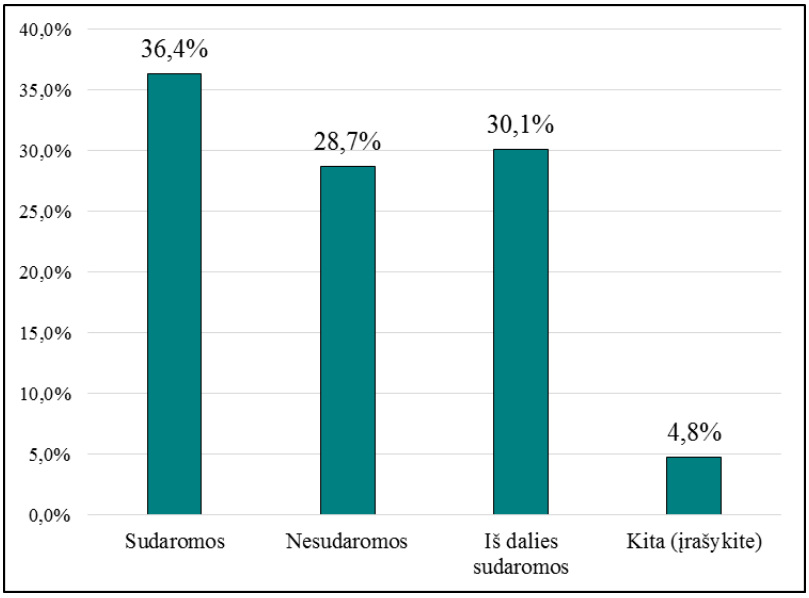
17 lentelėje matyti, kad pagal dažnumą, daugiau nei pusė respondentų, kvalifikaciją kelti renkasi seminaruose bei savišvietos būdu. Galima daryti prielaidą, kad seminarus renkasi dėl jų praktinės reikšmės ir tai - labai paplitusi mokymų formą, kurią dažniausiai ir siūlo įmonės, organizuojančios kvalifikacijos tobulinimo kursus. Esant fragmentiškam, nesistemingam mokymui, kaip alternatyvą profesinių įgūdžių tobulinimui bibliotekininkai renkasi savišvietos būdą: galima manyti, kad tai patogi, mokymosi forma (nereikia eiti, važiuoti ir pan.) bei, kita vertus – būtinybė tobulinti savo žinias bent jau tokiu būdu. Atkreiptinas dėmesys, kad beveik du trečdaliai respondentų nurodo, kad niekada nesirenka mokymosi edukaciniuose užsiėmimuose, galimai tai susijęs su edukacinių užsiėmimų pasiūlos stoka, bei - stažuočių užsienyje, tai galėtų būti sietina su: 1) organizacijos vidaus politika (ne visiems suteikiama galimybė, taikomi prioritetai); 2) pačių darbuotojų nenoru (nepakankamos užsienio kalbos žinios, papildomi kelionės rūpesčiai, menka vidinė motyvacija ir pan.).

Buvo siekiama nustatyti koreliacinius ryšius tarp darbo stažo ir *dažniausiai pasirenkamo kvalifikacijos kėlimo mokymosi metodo*. Remiantis koreliacijos analize, nustatytas neigiamas, statistiškai labai silpnas ryšys tarp *darbo stažo* ir *paskaitų, kaip mokymosi metodo* ($r = -0{,}173^{*}$; p=0,012).

Taip pat neigiamas, statistiškai labai silpnas ryšys nustatytas tarp darbo stažo ir darbo komandoje kuriant programas ir projektus, kaip mokymosi metodo ($r = -0{,}158^{*}$; p=0,022)

Apibendrinant koreliacijos rezultatus galima teigti, kad kuo didesnį darbo stažą turi bibliotekininkai, tuo rečiau jie renkasi paskaitas, kaip kvalifikacijos kėlimo metodą. Ir taip pat galima teigti, kad rečiau renkasi, kaip kvalifikacijos kėlimo metodą - darbą komandoje kuriant programas ir projektus, didesnį darbo stažą turintys respondentai.

Dėl naujai atsirandančių bibliotekininkų vaidmenų akademinėse bibliotekose, kai bibliotekininkai tampa įvairių mokslo sričių tyrėjų komandų dalimis, tyrimo metu buvo svarbu išsiaiškinti, *ar akademinių bibliotekų darbuotojams sudaromos galimybės tobulinti žinias kitų mokslų srityse* (21 anketos klausimas).



23 pav. Galimybės tobulinti žinias kitų mokslų srityse

Panaudojus santykinių dažnių funkciją, 23 paveiksle pateikiama bendra tendencija dėl sudaromų galimybių tobulinti žinias kitų mokslų srityse. Matome, kad respondentų nuomonės šiuo klausimu išsiskyrė nežymiai: daugiau nei trečdalis respondentų teigia, kad jiems sudaromos galimybės tobulinti žinias kitų mokslų srityse ir, beveik po trečdalį respondentų mano, kad galimybės arba nesudaromos arba, sudaromos - iš dalies. Šiame klausime buvo suteikta galimybė tyrimo dalyviams ir patiems pateikti savo atsakymą. Respondentai teigė, kad: „*Savišvieta užsiimu tarsi paslapčia, lyg pažeisčiau darbo drausmę*“; „*Vieną kartą dalyvavau psichologų firmos organizuotuose mokymuose apie klientų aptarnavimą. Vieną kartą su kolegomis dalyvavome edukaciniuose užsiėmimuose, kuriuos organizavo psichologijos katedra*“; „*Nėra tokių*“; „*neturiu nuomonės*“; „*savišvieta jeigu įdomu*“; „*Kol kas nėra poreikio*“; „*Nėra poreikio*“.

Panaudojus kryžminės lentelės funkciją 19 lentelėje pateiktas nuomonių, dėl galimybių tobulinti žinias, pasiskirstymas pagal respondentų turimą darbo stažą.

18 lentelė. Požymių *darbo stažas* ir *galimybių tobulinti žinias kitų mokslų srityse* skirtumai

		Jūsų nuomone, ar Jums sudaromos galimybės tobulinti žinias kitų mokslų srityse (medicinoje, vadyboje, psichologijoje, gamtos moksluose ir pan.), jeigu tai padeda suteikti kokybiškesnes paslaugas bibliotekos vartotojams?			
		Taip	Ne	Iš dalies	Kita (įrašykite)
Jūsų bibliotekinio darbo stažas (metais) akademinėje bibliotekoje (įskaitant ne tik dabartinę darbo vietą)	iki 10 m.	28,6 %	**46,0 %**	19,0 %	6,3 %
	11 m. - 19 m.	**46,1 %**	13,2 %	36,8 %	3,9 %
	20 m. ir daugiau	32,9 %	30,0 %	32,9 %	4,3 %

18 lentelėje matyti, kad respondentų nuomonės dėl galimybių tobulinti žinias pagal turimą darbinę patirtį – išsiskyrė. Vertinant lentelėje pateiktus rezultatus, atkreiptinas dėmesys į tai, kad mažiausią darbo stažą turintys bibliotekininkai, beveik pusė jų, mano, jog jiems nesudaromos galimybės tobulinti kitų mokslo sričių žinias, tiek pat respondentų, turinčių vidutinį darbo stažą mano priešingai: teigia, kad jiems sudaromos galimybės tobulinti žinias kitose mokslo srityse, o didžiausią darbo stažą turinčių bibliotekininkų nuomonės dėl galimybių tobulinti žinias kitų mokslų srityse pasiskirstė beveik tolygiai - po trečdalį šios grupės respondentų. Toks skirtingas respondentų suvokimas apie žinių tobulinimą gali būti priskiriamas tiek darbo stažo reikšmei tiek ir individualioms darbuotojų savybėms.

Pritaikius Chi kvadratu kriterijų, tarp požymių nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai (χ^2 =20,624; df=6; p=0,002). Galima teigti, kad nuo darbo stažo priklauso galimybės tobulinti žinias kitų mokslų srityse.

Apibendrinant anketinės apklausos rezultatus galima teigti, kad bibliotekininkai pakankamai gerai vertina savo galimybes tobulinti kvalifikaciją, taip pat, dauguma įžvelgia arba iš dalies įžvelgia kvalifikacijos tobulinimo nuoseklumą. Tačiau didesnė dalis bibliotekininkų aiškios, išbaigtos kvalifikacijos sistemos, vis tik. Tai liudija, kad situacija susijusi su profesiniu tobulinimu – tikrai spręstina. Kaip vienos iš pagrindinių priežasčių, trukdančios kelti kvalifikaciją, įvardinamos – lėšų trūkumas, nesistemingi mokymai bei nepakankama darbuotojų motyvaciją. Taip pat, dauguma respondentų teigia, kad kvalifikacijos kėlimas neturi įtakos jų atlyginimų didėjimui ar kitokiam finansiniam skatinimui: priemokoms, priedams ir pan.

Dauguma tyrimo dalyvių išskiria akademinių bibliotekininkų specifiškumą. Tyrimo dalyvių nuomone, labiausiai kvalifikaciją kelti skatina naujų žinių poreikis, kokybiškai atlikti tiesiogines pareigas bei naujos IT. Respondentai taip pat teigia, kad tobulinti aktualu visas kompetencijas, tačiau labiausiai – profesines ir vadybos žinias. Savo galimybes dirbti kituose skyriuose teigiamai vertina ir mano, kad pakaktų turimų kompetencijų, tai rodo respondentų nuomonę apie jų universalumą savų bibliotekų viduje.

3.3. Kokybinio tyrimo charakteristika, analizė, rezultatai

Kokybinio tyrimo instrumentas. Siekiant geriau suprasti kokia yra akademinių bibliotekų darbuotojų profesinės kvalifikacijos kėlimo sistema ir kaip ją vertina patys bibliotekų vadovai, antrajam empirinio tyrimo etapui buvo pasirinktas kokybinis tyrimas – instrumentu pasirinktas struktūruotas interviu. Struktūruotas interviu sudarytas iš 10 klausimų, visi - atviro tipo. Laikantis visų tyrimo etikos rekomendacijų, 2020 m. balandžio mėn. buvo vykdoma Lietuvos akademinių bibliotekų vadovų apklausa elektroninių būdu. Informantams garantuojamas anonimiškumas, informacija nuasmeninta suteikiant kodus - nuo INF-1 iki INF-8.

Kokybinio tyrimo imties nustatymas. Kokybiniam tyrimui pagal pareigybinį požymį pasirinkti 8 dalyviai - Lietuvos akademinių bibliotekų direktoriai ar vedėjai.

Tyrimo duomenų rinkimas buvo vykdomas elektroniniu būdu. 2 lentelėje pateikiama tyrimo dalyvių bendra charakteristika.

Kokybinio tyrimo duomenų apdorojimas. Tyrimo duomenų statistinė analizė atlikta naudojant Statistical Package for the Social Sciences (IBM SPSS Statistics 20) statistinių duomenų apdorojimo programą. Grafiniam duomenų iliustravimui pasirinkta MS Excel 2013 programa.

Duomenų apdorojimui naudojant SPSS programą, duomenys analizuojami taikant:

1) duomenų grupavimą pagal:
   - dažnį, kuris nurodo kiek kartų pasikartojo tam tikras atsakymas į klausimą;
   - santykinį dažnį, kuris nusako, kurią dalį sudaro tam tikros grupės atsakymai lyginant su visais kitais atsakymais (raiška procentais).
2) kryžminės lentelės funkciją;
3) *chi* kvadratu kriterijų: vienas iš populiariausių suderinamumo kriterijų. Jis naudojamas hipotezėms apie kintamojo skirstinį (normalųjį, binominį ir t.t.) populiacijoje tikrinti.
4) koreliaciją: naudojama norint parodyti statistinį ryšį tarp dviejų kintamųjų. Koreliacinės analizės paskirtis – išmatuoti tiesinio ryšio tarp dviejų kintamųjų stiprumą. Koreliacija nagrinėja tik ryšio stiprumą, ji nesutapatinama su priežastingumu. Koreliacijos koeficientas - koreliacijos stiprumo matas. Atliekant koreliaciją tyrime pasirinktas Spirmeno (*Spearman*) ranginės koreliacijos koeficientas.

Koeficiento reikšmė interpretuojama pagal V. Čekanavičių, G. Murauską (2006, p. 126):

19 lentelė. Koreliacijos koeficiento reikšmės interpretacija

r reikšmė	Interpretacija
Nuo 0,9 iki 1,0 (nuo –0,9 iki –1,0)	Labai stipri teigiama (neigiama) tiesinė koreliacija
Nuo 0,7 iki 0,9 (nuo –0,7 iki –0,9)	Stipri teigiama (neigiama) tiesinė koreliacija
Nuo 0,5 iki 0,7 (nuo –0,5 iki –0,7)	Vidutinė teigiama (neigiama) tiesinė koreliacija
Nuo 0,3 iki 0,5 (nuo –0,3 iki –0,5)	Silpna teigiama (neigiama) tiesinė koreliacija
Nuo 0,3 iki – 0,3	Labai silpna teigiama (neigiama) tiesinė koreliacija

Kokybinio tyrimo duomenų apdorojimas. Interviu metu gautiems duomenims analizuoti taikytas turinio analizės metodas. Turinio analizė buvo atliekama etapais: prasminių vienetų išryškinimas, kategorijų, subkategorijų, subsubktegorijų išskyrimas, grindžiamųjų teiginių pateikimas, rezultatų apibendrinimas, interpretavimas.

20 lentelė. Kokybinio tyrimo dalyvių charakteristika

Informanto kodas	***Akademinė institucija***	***Dabartinės pareigos***	***Darbo stažas vadovaujančiose pareigose***
INF-1	Universitetas	Bibliotekos direktorius	14 m. bibliotekos direktoriaus pareigose
INF-2	Universitetas	Bibliotekos direktorius	4 m. bibliotekos direktoriaus pareigose (prieš tai - 9 m. – pavaduotojo pareigose)
INF-3	Akademija	Bibliotekos direktorius	10 m. bibliotekos direktoriaus pareigose (prieš tai - 10 m. – direktoriaus pavaduotojo
INF-4	Universitetas	Bibliotekos direktorius	Nepateikė
INF-5	Universitetas	Bibliotekos direktorius	4,5 m. bibliotekos direktoriaus pareigose (prieš tai - 7,5 m. – skyriaus vedėjo pareigose)
INF-6	Kolegija	Bibliotekos vedėjas	29 m. vedėjo pareigose
INF-7	Universitetas	Bibliotekos direktorius	Nepateikė
INF-8	Universitetas	Bibliotekos direktorius	4 m. bibliotekos direktoriaus pareigose.

Apibudinant informantus, galima teigti, kad kokybiniame tyrime dalyvavo akademinėse bibliotekose vadovaujančias pareigas užimantys asmenys, turintys pakankamai didelę vadovaujamo darbo patirtį.

Kokybinio tyrimo analizė, rezultatai. Analizuojant akademinių bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo procesą, tyrimo metu buvo svarbu išsiaiškinti, ar bibliotekų vadovai įžvelgia akademinių bibliotekų darbuotojų kompetencijų, kvalifikacijos tobulinimo išskirtinumą kitų tipų bibliotekų darbuotojų atžvilgiu.

21 lentelė. Akademinių bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo specifiškumas

Kategorija	*Subkategorija*	*Grindžiamieji teiginiai*
Kvalifikacijos kėlimo specifiškumas kitų institucijų atžvilgiu	Akademinės aplinkos veiksnys	*„...studijų bei mokslo organizavimo aprūpinimą akademinėje struktūroje (dėstomi studijų moduliai (disciplinos), specialybės, vykdomi moksliniai tyrimai ir programos)...“* (INF-2); *„Akademinių bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo mokymų tematika turėtų atspindėti aukštojo mokslo ir studijų institucijų veiklas ir poreikius (moksliniai tyrimai, meniniai tyrimai, bendrasis universitetinis ugdymas).*“ (INF-3); *„pasižymi, nes skiriasi vartotojų aplinka (studijų ir mokslo)...*“ (INF-4); *„Akademinių bibliotekų pagrindiniai tikslai: aprūpinti studijas, mokslą informacijos ištekliais ir informacinėmis paslaugomis; ugdyti akademinės bendruomenės narių ir darbuotojų informacinį raštingumą; diegti ir plėtoti pažangias bibliotekų paslaugas ir technologijas. Į šių tikslų įgyvendinimą ir orientuotas akademinių bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos kėlimas.*“ (INF-6); *„Akademinių bibliotekų darbuotojai turi išmanyti ne tik bibliotekos veiklos klausimus, bet ir akademinę aplinką,...Turėti mokslometrijos ir bibliometrijos žinių, atvirojo mokslo, mokslo duomenų valdymo ir kt. su studijomis ir mokslu susijusių žinių“* (INF-7)
	Teikiamų paslaugos specifiškumas	*„Skiriasi bazinių standartų naudojimas, nuo ko priklauso kvalifikacijos kėlimo poreikio skirtumai.*“ (INF-1); *„pasižymi, nes skiriasi...vartotojų grupė (akademinis personalas) ir jiems teikiamos paslaugos (pagalba mokslininkams ir studentams).“* (INF-4); *„Akademinių bibliotekų darbuotojams labiau negu kitų sričių personalui aktuali mokslinės informacijos paieška, atvirosios prieigos prie mokslo publikacijų ir mokslinių tyrimų duomenų politika, informacinių komunikacinių technologijų išmanymas, autorių identifikatorių naudojimą, apie mokslininkų publikavimosi galimybes ir pan.*“ (INF-5); *„Akademinių bibliotekų darbuotojai turi...turėti dalyko bibliotekininkų kompetenciją.“* (INF-7); *„Manau, kad akademinių bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos kėlimas pasižymi tam tikra specifika,... šio personalo kompetencijų apimtys gana didelės...*“ ir *„...reikalingos žinios ir įgūdžiai ne tik bibliotekininkystės, komunikacijos srityse, bet ir informacinio raštingumo, darbo su duomenimis ir duomenų bazėmis, elektroninės ir tradicinės leidybos bei kitose srityse*.“ (INF-8).

Pagal išsakytas nuomones galima teigti, kad akademinių bibliotekų darbuotojų kompetencijos tobulinimo poreikiai išsiskiria iš kitų sričių specialistų. Išryškėjo du akademinių bibliotekininkų kompetencijų specifiškumą lemiantys veiksniai:

– akademinė aplinka, kuri turi įtakos naujų funkcijų atsiradimui, ir dėl to - specifinėms bibliotekininkų kompetencijoms;

– specifiškumas - teikiamų paslaugas aspektu: išryškinamos kompetencijos susijusios su augančios informacijos srautų valdymu, dalyvavimu moksliniuose tyrimuose, elektroninės leidybos ir kt. srityse.

Svarbu pažymėti, kad savo kaip akademinių bibliotekininkų specifiškumą įžvelgia ir kiekybiniame tyrime dalyvavę respondentai.

Išsakytos pavienės nuomonės, kad skiriasi bazinių standartų naudojimas, įvairios kitos kuriamos/naudojamos, administruojamos programos ir, kad poreikiai skiriasi net ir tarp pačių

akademinių bibliotekų, tik dar labiau pabrėžia akademinių bibliotekų specifinį kompetencijų poreikį.

Labai svarbu buvo išsiaiškinti bibliotekų vadovų nuomonę apie esamą akademinių bibliotekininkų kvalifikacijos kėlimo sistemą.

22 lentelė. Esamõs akademinių bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos sistemos vertinimas

Kategorija	*Subkategorija*	*Subsubkategorija*	*Grindžiamieji teiginiai*
Kvalifikacijos sistemos vertinimas	Kvalifikacijos sistema silpna, fragmentiška	Tik pavieniai mokymai	*„Mokymus ir seminarus, skirtus naujų standartų diegimui (RDA), BIS ir eLaba platformos tobulinimui – nelaikau personalo kvalifikacijos tobulinimo sistemos darbais“* (INF-4); *„Nėra kažkokios vieningos akademinių bibliotekų personalo kvalifikacijos tobulinimo sistemos, tik pavieniai eLABa mokymai, ar mokslinių DB pristatymai.“* (INF-5)
		Tik specializuoti mokymų rengėjai, sritys	„*Tuo pagal sritis dalinai užsiima LMBA, eLABa konsorciumas“* (INF-1); “*Kvalifikacijos vystymą atskirose srityse vykdo LMBA, eLABa ar kitos visuomeninės ar profesinės bendruomenės“* (INF-7); *“tuo rūpinasi pačio personalo institucijos ar akademinių bibliotekų asociacijos pagal poreikį.“* (INF-8)
	Kvalifikacijos sistemos nėra visai	Nėra atsakingų institucijų	*„Už kvalifikacijos tobulinimo „sistemą“ atsakingi patys.*“ (INF-1); „*Šiuo metu akademinėse bibliotekose darbuotojų kvalifikacija yra keliama atskira darbuotojų arba jų institucijų iniciatyva.*“ (INF-3); „*Kiekviena institucija tai daro savarankiškai.“* (INF-7); „*...tuo rūpinasi pačio personalo institucijos ar akademinių bibliotekų asociacijos pagal poreikį, nesistemiškai.*“ (INF-8).
		Dominuoja savišvieta	„*Dominuoja savišvieta ir neformalus kompetencijų tobulinimas.*“ (INF-3); *„Gerai, kad akademinių bibliotekų personalas profesines kompetencijas turi galimybę kelti eLABa konsorciumo rengiamuose mokymuose, seminaruose*“ (INF-6); „*Naudojamos užsienio stažuotės, projektinė veikla.“* (INF-7)

Informantų atsakymai (22 lentelė) liudija apie prastą kvalifikacijos tobulinimo, kaip sistemos, situaciją - net prastesnę, negu ją mato darbuotojai. Galima teigti, kad vadovai šią problemą mato ir įvardija vadybiniu, organizaciniu bei savo pareigybinių funkcijų aspektais. Nors informantai atsakymuose ir mini fragmentiškus atvejus, konkrečias veiklas ar mokymus, bet visi pripažįsta, jog vieningumo, išbaigtumo, strategijos, net ir reikalingo finansavimo nejaučia ir neįžvelgia. Vadinasi, išties prasminga detaliau analizuoti, kaip spręsti šį akademinių bibliotekų darbuotojų profesinio tobulėjimo klausimą.

Tyrimo metu buvo svarbu sužinoti bibliotekų vadovų nuomonę, kas daro didžiausią įtaką planuojant ir organizuojant akademinių bibliotekininkų mokymo procesą.

23 lentelė. Kvalifikacijos proceso organizavimas ir planavimas

Kategorija	*Subkategorija*	*Grindžiamieji teiginiai*
Kvalifikacijos planavimo ir organizavimo veiksniai	Strateginiai dokumentai	„*Didžiausia įtaka - institucijos ir bibliotekos planai.*“ ir „*Tai susiję su institucijos ...strateginiais tikslais.“* (INF-1); *“…vadovaujamės Rektoriaus įsakymu patvirtintomis Kvalifikacijos kėlimo nuostatomis.”* (INF-2); „*Aukštosios mokyklos strateginiai veiklos planai ir finansiniai ištekliai daro didžiausią įtaką kvalifikacijos kėlimo planavimui bibliotekoje*.“ ir *”Remiantis aukštosios mokyklos strategija …*” (INF-3); “*Remiantis aukštosios mokyklos strategija ir bendruomenės apklausomis, kuriose vertinami mokslinio ir pedagoginio personalo bei studentų poreikiai*.“(INF-4); *„Derinami pagal universiteto prioritetus...*“ (INF-5); “*Kiekvienais metais išskiriami prioritetai...“* (INF-7)
	Akademinės bendruomenės poreikių analizė	„*Didžiausia įtaka - institucijos ir bibliotekos planai ir poreikiai bei siekis tai įgyvendinti.*“ (INF-1); *„Sudarome padalinio darbuotojų kvalifikacijos kėlimo poreikio planus.“* ir *„Sudarant planą, ...atsižvelgia į ... specifinių profesinių bei bendrųjų kvalifikacinių žinių atnaujinimo poreikį.*“ (INF2); “*Remiantis aukštosios mokyklos … bendruomenės apklausomis, kuriose vertinami mokslinio ir pedagoginio personalo bei studentų poreikiai*.“ (INF-3); “*Vykdomos laikmečio socialinės, ekonominės bei vartotojų poreikio analizės…*”(INF-4); “*…akademinės bendruomenės poreikių tenkinimas*.“ ir „*Derinami pagal ... bibliotekos poreikius.*“ (INF-5); (INF-5); “*Didžiausią įtaką daro besikeičiantys bibliotekos vartotojų poreikiai, naujų informacinių technologijų diegimas,…*” (INF-8).
	Besikeičianti akademinė aplinka	„*Bibliotekininkų kvalifikacijos kėlimui įtakos turi ir pokyčiai pačioje aukštojoje mokykloje,...*“(INF-6); „*Didžiausią įtaką darbo poreikis, kylantis studijų ir mokslo aplinkoje.*“ (INF-7); „*Didžiausią įtaką daro... naujų informacinių technologijų diegimas,…*”(INF-8)

23 lentelėje matyti, kad vadovų nuomone, planuojant ir organizuojant personalo mokymus, didžiausią įtaką daro institucijų strateginiai dokumentai: padalinių planai bei organizacijų strategijos. Esminiai veiksniai lemiantys tobulinimo proceso planavimą – akademinės bendruomenės poreikiai atsirandantys keičiantis akademinei aplinkai: kuriamos naujos studijų programas, diegiamos naujos technologijos, nauja programinė įranga ir pan. Vadovai pripažįsta pokyčių, vykstančių organizacijose svarbą ir teigia, kad vykstant pokyčiams mokymosi aplinkoje svarbu ieškoti galimybių keistis bei tobulėti ir bibliotekų personalui.

Tyrime buvo siekiama sužinoti, kaip akademinėse bibliotekose rengiami personalo mokymo planai, kas juos rengia, kokiam laikotarpiui. (24 lentelė)

24 lentelė. Personalo mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo plano sudarymas

Kategorija	***Subkategorija***	***Subsubkategorija***	***Grindžiamieji teiginiai***
Kvalifikacijos plano sudarymo ypatybės	Kvalifikacijos tobulinimo veiksniai	Poreikiai, galimybės	„*Įvertinus poreikius ir galimybės...*“ (INF-4); „*Pagal galimybes mokymai planuojami...*“. (INF-5).
		Strateginiai planai, tikslai	„*... remdamiesi ...akademijos strategija (2020–2028 m.) ir strateginiu veiklos planu (2020–2022 m.).*“ (INF-3); „*Metiniuose tiksluose yra atskiras skirtukas, kuriame vertinami praeitų metų kompetencijos vystymo tikslų pasiekimas...“*(INF-7).
	Planavimo laikotarpis	Ilgalaikiai planai	„*Karjeros centras rengia...ilgalaikius planus.*“ (INF-1); “*Planas rengiamas 5 metams.*“ (INF-2).
		Trumpalaikiai planai	„*Karjeros centras rengia metinius...planus.*“ (INF-1); „*Įvertinus poreikius ir galimybės planuojama metams.*“ (INF-4); „*Pagal galimybes mokymai planuojami metams,..*“ (INF-5); „*Vadovaudamiesi direktoriaus įsakymu padalinių vadovai parengia padalinių metų kvalifikacijos kėlimo planus...*“ (INF-6); „*Metiniuose tiksluose yra atskiras skirtukas, kuriame vertinami praeitų metų kompetencijos vystymo tikslų pasiekimas, planuojami einamųjų metų ugdymo tikslai...“* (INF-7); “*Sudaromas metinis kvalifikacijos tobulinimo planas.*“ (INF-8).
	Atsakingi asmenys		„*Padalinio darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo planą rengia padalinio vadovas (bibliotekos direktorius).*“ (INF-2); „*Institucijos darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo plano atitinkamas dalis rengia/parengs padalinių vadovai,...“* (INF-3); „*Vadovaudamiesi direktoriaus įsakymu padalinių vadovai parengia padalinių metų kvalifikacijos kėlimo planus.“* (INF-6); „...*pateikiami vadovo ir darbuotojo komentarai, kurie padeda identifikuoti reikalingas kompetencijų vystymo sritis.“* (INF-7); „*Už darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą atsakinga bibliotekos vedėjos pavaduotoja.*“(INF-8).

Šiuo klausimu informantų atsakymai nebuvo labai išsamūs, tačiau iš pateiktos informacijos matyti, kad planuojant darbuotojų kvalifikacijos kėlimo procesą, atsižvelgiama į institucijų strateginius dokumentus: institucijos ar jos padalinių strateginius ar/ir veiklos planus. Kaip veiksniai, sąlygojantys kvalifikacijos tobulinimą, nekonkretizuojant įvardijamos organizacijų galimybės bei bibliotekininkų poreikiai.

Taip pat galima teigti, kad institucijose už bibliotekininkų kvalifikacijos tobulinimo procesą atsakingi bibliotekų vadovai, kurie rengia ir pateikia ilgalaikius ar trumpalaikius kvalifikacijos kėlimo planus savo institucijų administracijoms.

25 lentelė. Informacijos apie planuojamus mokymus, kursus, seminarus paieška

Kategorija	*Subkategorija*	*Grindžiamieji teiginiai*
Mokymų informacijos paieška	Vidiniai ryšiai, komunikacija	„*Gauname iš universiteto apie ERASMUS galimybes ir organizuojamus kursus,...*“ (INF-1); „*Bibliotekos darbuotojai el. paštu gauna kvietimus į įvairius kvalifikacijos kėlimo kursus, seminarus ir Erasmus + programos stažuotes iš... akademijos bibliotekos direktorės, Komunikacijos ir Tarptautinių ryšių skyrių, Kalbų mokymo centro*.“ (INF-3); “*…informaciją pateikia personalo skyriaus vadovas, kokie bus institucijoje (kviečiami lektoriai) rengiami mokymai, seminarai...*“ (INF-6); “*Informaciją gauname iš Žmogiškųjų išteklių departamento, el. paštu...“* (INF-7); “*…savo institucijos atitinkamų padalinių (ITS, Žinių ir inovacijų perdavimo departamento, kt.),...“* (INF-8)
	Išoriniai ryšiai, komunikacija	„*Gauname iš... akademinių organizacijų, bendradarbiavimo su kolegomis,...*“ (INF-1); „*Informaciją apie profesines konferencijas, seminarus gauname iš juos organizuojančių užsienio ar Lietuvos kolegų...*“ (INF-2); *„...domisi Lietuvos ir užsienio akademinių bibliotekų bei kitų institucijų kvietimais į fizinius ir virtualius profesinius renginius, kursus ir pan.*“ (INF-3); „*Internete, taip pat gauname kvietimus iš organizuojančios institucijos.*“ (INF-5); „*esame bendruomenių nariai, gauname pasiūlymų dalyvauti nuotoliniuose mokymuose MOOC (Coursera) ir kt.“* (INF-7); „*Daugiausia informacijos gauname iš asociacijų eLABa, LMBA, LMPA, kurių nariais esame, taip pat iš Nacionalinės M. Mažvydo bibliotekos ir kitų viešųjų bibliotekų tinklo,...užsienio organizacijų, mokslinių duomenų bazių, leidėjų...“* (INF-8)
	Darbuotojų iniciatyvos	„*Gauname... prenumeruojant naujienas iš svarbių tinklapių ir pan.“* (INF-1); “*Dėl bendrosios kvalifikacijos kėlimo poreikio analizuojame Lietuvos rinką ir renkamės pagal poreikį iš to ką siūlo komerciniai kursų/mokymų organizatoriai.*“ (INF-2); “*Be to, bibliotekos darbuotojai savarankiškai prenumeruoja naujienlaiškius …*” (INF-3); “*Apie kitus mokymus informacijos randame internete.*“ (INF-6); “*Informaciją gauname iš... naujienų puslapių,...“* (INF-7); *“...ieškome informacijos internete.“* (INF-8)

Tiriant akademinių bibliotekininkų kvalifikacijos tobulinimo procesą, buvo svarbu išsiaiškinti, kaip bibliotekininkai renka ar gauna jiems aktualią informaciją apie organizuojamus, planuojamus mokymus, seminarus ir pan. Informacijos paieška ypatumais neišsiskiria, iš tyrimo dalyvių atsakymų matyti, kad informacija gaunama pačiais įvairiausiais būdais: tiek dalijantis ja institucijų viduje, tarp padalinių, tiek – iš kitų institucijų, organizacijų, asociacijų. Informantai vėl akcentuoja iš bibliotekininkus vienijančių asociacijų, organizacijų (Lietuvos mokslinių bibliotekų asociacijos, Lietuvos virtualios elektroninės bibliotekos konsorciumo, Lietuvos nacionalinės bibliotekos ir kt. tarptautinių organizacijų: EIFL, IFLA, LIBER) gaunamos informacijos, kvietimų į seminarus mokymus ir pan., svarbą. Darbuotojų iniciatyvų, ieškant informacijos, akcentavimas, taip pat liudija, kad šis, kai darbuotojais patys ieško informacijos, būdas yra svarbus ir aktualus.

26 lentelė. Pagrindinės priežastys, labiausiai trukdančios darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui

Kategorija	*Subkategorija*	*Grindžiamieji teiginiai*
Priežastys, trukdančios kelti kvalifikaciją	Nėra kvalifikacijos tobulinimo sistemos	„*Nėra atsakingos įpareigotos institucijos už akademinių bibliotekų kvalifikaciją;*“ (INF-2); „*Formalios valstybinės akademinių bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemos nebuvimas.*“ (INF-3); „*Sistemos nebūvimas – sutaupytų laiką , naudojamą paieškoms. Reikalinga konkrečių, suderintų ir poreikius atitinkančių mokymų sistema kvalifikacijos tobulinimo sistemos,…*“ (INF-5); „*Nėra akademinių bibliotekų personalo kvalifikacijos tobulinimo sistemos*.“ (INF-6); „*Pageidautina būtų vieninga akademinių bibliotekų darbuotojų tobulinimo sistema, apimant bendrąsias ir specifines kompetencijas, planuojant ir vykdant tęstinį tobulinimosi procesą.*“ (INF-8)
	Menka darbuotojų motyvacija	„*Darbuotojo apsileidimas, nenoras, užsisėdėjimas, nesąmoningumas*.“ (INF-1); „*Asmeninis darbuotojų nenoras.*“ (INF-5); „*Neigiamos asmeninės darbuotojų nuostatos*“. (INF-7);

Išryškėjo dvi pagrindinės priežastys: 1) nėra kvalifikacijos tobulinimo sistemos: tai dar kartą patvirtina, kad kvalifikacijos tobulinimo procesas vyksta savieiga, ir 2) menka darbuotojų motyvacija. Tenka pastebėti, kad, vis tik, nepriklausomai nuo finansinių ir saviaktualizacijos priemonių skatinimo, kuriuos bibliotekų vadovai pateikė viename iš tyrimo klausimų atsakymuose, jie mano, kad darbuotojų motyvacija nepakankama, menka. Galima daryti prielaidą, kad darbuotojų galimai netenkina skatinimo priemonės, jos – menkos, kita vertus – tikėtina – nėra ir vidinės darbuotojų motyvacijos.

Kaip pavienės priežastys buvo įvardintos: psichologinės baimės nuolat mokytis, nepakankamos užsienio kalbų žinios, nepatogus mokymų laikas, papildomas darbo krūvis, kai kolegos išleidžiami į kursus, stažuotes, mokymus.

Tyrimo metu buvo svarbu išsiaiškinti, ar akademinėse bibliotekos atliekamas kvalifikacijos kėlimo rezultatų vertinimas.

27 lentelė. Personalo kvalifikacijos tobulinimo rezultatų vertinimas

Kategorija	*Subkategorija*	*Grindžiamieji teiginiai*
Kvalifikacijos tobulinimo rezultatų analizė	Atliekamas rezultatų vertinimas	„*darbuotojų kvalifikacijos kėlimo rezultatai yra analizuojami metinėse institucijos ir padalinių veiklos ataskaitose. Bibliotekos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas taip pat yra aptariamas bibliotekos susirinkimuose.*“ (INF-3); „*Kiekviena aktuali naujovė yra pristatoma visam bibliotekos kolektyvui. Vyksta bendri aktualių naujovių aptarimai arba aptarimai grupėse (dėl galimybių įgyvendinti).Vertinama kiekviena įgyvendinta idėja, naujovė. Jų metinis rezultatyvumas pateikiamas ataskaitose.*“ (INF-4); „*Atliekamas metinio pokalbio metu.*“ (INF-6); „*Jeigu gerai suprantu, tai darbuotojų metinių pokalbių metu darbuotojai ir vadovai įvertina praeitų metų kompetencijos vystymo tikslų pasiekimą ir susitaria dėl einamųjų metų tikslų.*“ (INF-7); „*Kvalifikacijos tobulinimo rezultatyvumo vertinimas atliekamas tik pačioje bibliotekoje metinių pokalbių, ataskaitų pateikimo metu*.“ (INF-8).
	Neatliekamas rezultatų vertinimas	„*Akademiniam personalui šiuo klausimu daug vertinimų, neakademiniam rengiama.*“ (INF-1); „*Neturime susikūrę tokiam vertinimui sistemos.*“ (INF-2). „*Ne, nes negalime sudaryti visiems vienodų sąlygų kvalifikacijos kėlimui dėl dažnai ribojamo dalyvių skaičiaus, kainos ir pan*.“ (INF-5); „*Institucijos mastu toks vertinimas neatliekamas, motyvavimo ar skatinimo sistemos nėra,...*“ (INF-8).

Išanalizavus informantų atsakymus, išryškėja dvi priešingos personalo mokymų rezultatyvumo vertinimo tendencijos (27 lentelė): pirmoji, kad – tobulinimo rezultatai vertinami, analizuojami bibliotekose susirinkimų metu, metinių pokalbių metu, aptariami su vadovais. Antroji tendencija – kvalifikacijos tobulinimo rezultatai – nevertinami ir neanalizuojami. Įvardijamos kelios priežastys: nėra arba kuriama vertinimo sistema, nesudaroma vienodų kvalifikacijos kėlimo sąlygų darbuotojoms, arba – rezultatyvumo vertinimas – tiesiog neatliekamas. Priežastys, dėl kurių neatliekamas vertinimas taip pat liudija, kad akademinių bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo procesas vyksta padrikai, nesistemiškai, fragmentiškai.

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kokiomis priemonėmis motyvuojami aktyviai savo profesines kompetencijas tobulinantys darbuotojai (28 lentelė).

28 lentelė. Akademinių bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos kėlimą motyvuojančios priemonės

Kategorija	***Subkategorij***	***Subsubkategorija***	***Grindžiamieji teiginiai***
Motyvaciją skatinantys veiksniai	Finansinės priemonės		*"Piniginiai priedai, ..."* (INF-1)*; „Piniginiai priedai."* (INF-2)*; „Didesnis atlyginimas; vienkartinės priemokos – pagrindinė motyvavimo priemonė."* (INF-3)*; „Darbuotojai ir jų pasiekimai ar įgyvendintos priemonės pristatomi Universiteto administracijai ir skatinami priedais prie atlyginimo."* (INF-4); *„Jeigu patobulinęs savo tam tikrus gebėjimus, pvz., dalyvavęs projektų rengimo mokymuose, darbuotojas rengia projektą (ar dalyvauja rengimo grupės darbe) ir laimi, tada jis bus paskatintas pinigine premija."* (INF-6.)
	Saviaktualizacijos realizavimo skatinimas	Stažuotės užsienyje	*„... siuntimas į Erazmus"* (INF-1)*; „Prioritetine tvarka jie vyksta į pasirinktas šalis ir institucijas tęsti savo veiklų tobulinimo."* (INF-4)*; „Esant galimybei, siūloma tiems darbuotojams pildyti prašymus vykti į Erasmus Staff Mobility mokymus ir vykti pasisemti patirties į užsienio šalių bibliotekas."* (INF-5); *„sudaromos sąlygos visiems darbuotojams susipažinti su kitų bibliotekų pasiekimais, kiekvienais metais didesnė dalis (30-40 darbuotojų) aplanko kokią nors užsienio biblioteką (organizuotos išvykos į Rygos technikos, Latvijos, Talino, Tartu, Varšuvos ,Varšuvos technikos, Aalto, Helsinkio ir kitų universitetų bibliotekas, Latvijos nacionalinę biblioteką).."* (INF-7).
		Aukštesnės pareigos, apdovanojimai	*„...aukštesnės pareigos, universiteto apdovanojimai,..."* (INF-1); *„Esant galimybei tokie darbuotojai palaipsniui užima aukštesnes pareigas, bet dažniausiai nėra lėšų skatinti taip, kaip norėtųsi ir turėtų būti."* (INF5).

Pateiktuose atsakymuose išryškėja du motyvavimą skatinantys veiksniai, tai - finansinės priemonės ir saviaktualizacijos skatinimas. Bibliotekų vadovai teigia, kad darbuotojai yra skatinami priedais prie atlyginimų, vienkartinėmis priemokomis, o kai kurie pabrėžia, kad tai - ir pagrindinė motyvavimo priemonė.

Informantų atsakymuose įžvelgiamas ir darbuotojų saviaktualizacijos realizavimo skatinimas: skiriami apdovanojimai, suteikiamos galimybės užimti aukštesnes pareigas, prioritetine tvarka suteikiamos galimybės stažuotis užsienyje, ypatingai - pagal Erzamus mainų programas.

Atkreiptinas dėmesys, kad dauguma kiekybiniame tyrime (anketinėje apklausoje) dalyvavusių bibliotekininkų nesutinka su teiginiais, jog tobulinant kvalifikaciją didėja atlyginimas, skiriami priedai, priemokos ar suteikiamos galimybės užimti aukštesnes pareigas. Toks darbuotojų ir vadovų nuomonių skirtumas galėtų liudyti, kad silpna, fragmentiška kvalifikacijos kėlimo sistema nėra ir pakankamai sinchronizuota. Kita vertus – galima daryti prielaidą, kad skatinimo priemonės nepateisina darbuotojų lūkesčių.

Buvo išsakyta ir nuomonė, kad vienas iš pagrindinių motyvavimo veiksnių – kylantys kompetencijų reikalavimai.

Analizuojant darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo procesą buvo svarbu išsiaiškinti, kokias proceso gerinimo galimybes mato akademinių bibliotekų vadovai (29 lentelė).

29 lentelė. Akademinių bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos proceso gerinimo galimybės

Kategorija	***Subkategorija***	***Grindžiamieji teiginiai***
Kvalifikacijos proceso gerinimo perspektyvos	Reikalinga vieninga sistema	„*...būtų efektyvu, jai atsakingos valdžios įstaigos inicijuotų finansuojamą projektą akademinių bibliotekų personalo kvalifikacijos tobulinimo sistemos sukūrimui...*“ (INF-2); „*Šios sistemos kūrime turėtų dalyvauti akademinių bibliotekų atstovai... Sistemą koordinuoti turėtų Kultūros ministerija kartu su Švietimo, mokslo ir sporto ministerija.*“ ir „*Reikalingi gerosios patirties dalijimosi teminiai seminarai ir diskusijos, organizuojami ne rečiau kaip kas 2 mėnesius.*“ (INF-3); „*Vieninga, nuosekli akademinių bibliotekų personalo kvalifikacijos tobulinimo sistema.*“ (INF-5); „*Lietuvoje turėtų būti atkurta bibliotekininkų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema*.“ (INF-7); „*Manau, kad būtų reikalinga ilgalaikė programa.*“ (INF-8).
	Užsienio šalių patirtis	„*Labai daug pavyzdžių yra ES šalyse, tarptautinėse mokslinių bibliotekų asociacijose*.“ (INF-4) „*...reikėtų kviesti užsienio lektorius: tiek teoretikus, tiek praktikus.“* (INF-7); „*...būtų reikalinga ilgalaikė programa, stažuotės labiausiai pažengusiose Lietuvos ir užsienio bibliotekose...*“ (INF-8).
	Specializuotų centrų steigimas	„*...nebent būtų organizuota akademinių institucijų profesionalų grupė iš akademinių bibliotekų, kuri galėtų parengti bendro pobūdžio (kas visiems reikalinga) metinius ar ilgesnio laikotarpio kvalifikacijos kėlimo planus šio tipo bibliotekoms.“* (INF-1); „*būtų efektyvu, jai atsakingos valdžios įstaigos inicijuotų finansuojamą projektą akademinių bibliotekų personalo kvalifikacijos tobulinimo sistemos sukūrimui, kur valdžios institucijos, universitetai, kartu su akademinėmis bibliotekomis būtų partneriai...*“ (INF-2); „*...akademinių bibliotekų kvalifikacijos kėlimo metodikos centrų funkcijas galėtų atlikti Lietuvos nacionalinė M. Mažvydo biblioteka, Vilniaus universiteto biblioteka ir Lietuvos mokslų akademijos Vrublevskių biblioteka kartu. Minėtose bibliotekose tam tikslui turėtų būti įkurti specialūs padaliniai ir (ar) dirbti specialistai. Šios sistemos kūrime turėtų dalyvauti akademinių bibliotekų atstovai iš LMBA, eLABa konsorciumo, LABA, Lietuvos bibliotekų tarybos.“*(INF-3); „*Kompetencijos ugdyme turėtų dalyvauti bibliotekų darbuotojai – praktikai, kadangi jie geriausiai susipažinę su poreikiais...*“(INF-7)

Atsakymuose galima įžvelgti dominuojančią nuomonę, kad labiausiai kvalifikacijos tobulinimo proceso gerinimui reikia aiškios, vieningos akademinių bibliotekininkų poreikius atliepiančios sistemos. Pabrėžiama užsienio bibliotekų, tarptautinių asociacijų, konsorciumų veiklų gerosios patirties svarba. Kaip vieną iš gerinimo galimybių informantai įžvelgia kompetencijų centrų ar padalinių steigimą didžiosiose bibliotekose, sutelkiant į darbo grupę akademinių bibliotekų darbuotojus-ekspertus. Potencialiais centrais tapti minimos didžiosios Lietuvos bibliotekos: Nacionalinė, Vilniaus universiteto, Mokslų akademijos, taip pat - aktyviai veikiančios profesinės, bibliotekininkus vienijančios organizacijos: Lietuvos mokslinių bibliotekų asociacija ir akademinių bibliotekų konsorciumas eLABa (Lietuvos akademinė elektroninė biblioteka).

Išsakytos pavienės nuomonės liudija, kad yra ir pesimistiškai manančių, jog - akademinių bibliotekininkų kvalifikacijos sistemos gerinimas sunkiai pasiekiamas dėl konkrečiõs įstaigos dominavimo kultūros darbuotojų (vien tik viešųjų bibliotekų) kvalifikacijos kėlimo srityje. Taip pat pasigendama lanksčios darbo apmokėjimo sistemos, kurioje kvalifikacijos kėlimas santykinai būtų siejamas su darbo užmokesčiu.

Apibendrinant kokybinio tyrimo rezultatus galima teigti, kad kvalifikacijos kėlimo procesas akademinėse bibliotekose yra organizuojamas ir planuojamas vietiniu, instituciniu lygmeniu: aptariami bei vertinami kvalifikacijos kėlimo rezultatai, nustatomi tikslai. Pats tobulinimo procesas organizuojamas pagal institucijų strateginius dokumentus, taip pat - analizuojant akademinę aplinką, vartotojų poreikius. Vadovai teigia, kad darbuotojai yra skatinami kelti kvalifikaciją tiek finansiškai (priedais, priemokomis), tiek – saviaktualizacijos realizavimo skatinimu.

Akademinių bibliotekų vadovai išryškina akademinių bibliotekininkų specifiškumą iš kitų tipų bibliotekų ir šiame kontekste prastai vertina akademinių bibliotekininkų kvalifikacijos procesą:

- *neįžvelgia personalo mokymo sistemiškumo: kvalifikacijos kėlimas vyksta fragmentiškai, nenuosekliai;*
- *nėra atsakingų institucijų valstybiniu lygmeniu;*
- *organizuojami tik specializuoti, būtini mokymai (dažniausiai susiję su bibliotekinės programinės įrangos naujovėmis bei duomenų bazių pristatymais).*

Bibliotekų direktoriai nurodo, kad labiausiai kvalifikacijos kėlimui trukdo pačių darbuotojų menka motyvacija, bei tai, kad vis tik nėra patvirtintos kvalifikacijos kėlimo sistemos akademiniams bibliotekininkams.

Vadovų nuomone, kvalifikacijos proceso gerinimui būtinas sistemiškumas, taip pat – tikslinga pasitelkti užsienio šalių patirtį bei steigti specialius centrus, sutelkiant Lietuvoje akademinių bibliotekų darbuotojus-ekspertus į darbo grupes, kurios galėtų ruošti mokymo kursus, programas ir pan.

IŠVADOS

- Mokslinėje literatūroje darbuotojų kvalifikacijos kėlimas nagrinėjamas personalo vadybos, besimokančios organizacijos, žmogiškųjų išteklių, taip pat - visuotinės kokybės vadybos aspektais. Visais šiais nagrinėjamais požiūriais kvalifikacijos kėlimas suprantamas bei apibudinamas kaip karjeros, kvalifikacijos kėlimo ir perkvalifikavimo planavimas ir organizavimas, neatsiejamas nuo nuolatinio organizacijos veiklos tobulinimo proceso, kurio sėkmę lemia suformuoti siekiami tikslai, jų įgyvendinimui sudaryta siekimą remianti sistema, kurioje ugdymo elementai integruoti į strateginį organizacijos valdymą ir turintys tikslą palaikyti konkurencinį organizacijos pranašumą. Edukologijos požiūriu kvalifikacijos tobulinimas akcentuojamas kaip nuolatinis ir visapusiškas ugdymas (epizodinis ugdymas, savišvieta, nuolatinis mokymasis visą gyvenimą).

- Akademinių bibliotekininkų kvalifikacijos tobulinimo specifiškumą lemia kintanti akademinė aplinka, besikeičiantys vartotojų poreikiai. Išryškėja tendencija, kad vienos profesinės bibliotekininkų ribos nyksta, kitos, dėl atsirandančių naujų sąlyčio taškų su kitomis mokslo sritimis – stiprėja, bibliotekininkai tampa mokslinių komandų dalimi. Jiems svarbu suprasti savo, kaip informacijos specialistų pozicijas globalizacijos kontekste ir valdyti nuolatinį tobulėjimą, įvertinant specifinį indėlį į savo organizacijas ir bendruomenes – šiam tikslui pasiekti reikalingos skirtingos profesinės kompetencijos.

- Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė skirtingą bibliotekų darbuotojų ir vadovų požiūrį į bibliotekininkų kvalifikacijos kėlimą, tačiau bendra nuomonė liudija akademinių bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo fragmentiškumą, nenuoseklumą. Menka darbuotojų motyvacija, nesistemingi mokymai labiausiai trukdo tobulinti kvalifikaciją. Kvalifikacijos tobulinimo proceso gerinamas sietinas su užsienio šalių patirtimi, kvalifikacijos kėlimo sistemos būtinumu bei specializuotų mokymo centrų steigimu. Finansinis bei saviaktualizacijos skatinimas taip pat galėtų būti kvalifikacijos tobulinimo gerinimo veiksniais. Akademiniai bibliotekininkai akcentuoja savo darbo specifiškumą kitų bibliotekų tipų atžvilgiu, tačiau save vertina kaip universalius, savose bibliotekose, darbuotojus. Nors kvalifikacijos tobulinimo procesu kiekviena institucija rūpinasi atskirai, Lietuvos akademinių bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo procesas spręstinas iš esmės – reikalinga aiški, formali profesinės kvalifikacijos kėlimo sistema.

DISKUSIJA

Sparčiai besikeičianti akademinė aplinka daro įtaką visiems jos elementams: dėstytojams, mokslininkams, tyrėjams, studentams, studijas ir mokslą aptarnaujančiam personalui, prie pastarojo priskiriami bibliotekų darbuotojai aukštosiose mokyklose.

Ilgametis darbas akademinėje bibliotekoje, nuolatinės diskusijos su kolegomis, problemų suvokimas iš vidaus tapo pagrindiniu veiksniu pasirenkant akademinių bibliotekininkų kvalifikacijos proceso tyrimą. Darbinė patirtis leidžia daryti įžvalgas bei išvadas susijusias su akademinių bibliotekų pokyčiais tiek Lietuvoje, tiek ir pasaulyje. Atlikus mokslinės literatūros analizę užsienio mokslo žurnaluose matyti, kad užsienio mokslininkų nagrinėjamos problemos aktualios ir Lietuvoje, ypatingai kai tai siejama su naująją mokslo koncepcija *Mokslas 2.0*: tiek mokslininkai, tiek bibliotekininkai ir informacijos specialistai mokosi dirbti komandose. Akademinė biblioteka palaipsniui tampa fakultetų „bendradarbe“: dalyvauja kuriant studijų programas, ekspertų vertinimuose, informacinio raštingumo mokymuose. Deja, tačiau Lietuvoje, kompetencijų, reikalingų naujoms funkcijoms atlikti įgyjama beveik tik iš šalia esančių kolegų, dominuoja savišvieta, tuo tarpu užsienyje - kvalifikacijos kėlimui egzistuoja specialūs centrai prie universitetų, mokymų paslaugas teikia privačios organizacijos ir pan. Lietuvoje pasigendama mokslinių tyrimų akademinių bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo tema. Bibliotekininkų profesinio tobulėjimo tyrimus yra vykdžiusi Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka, sukurtas viešųjų bibliotekų kvalifikacijos kėlimo sistemos modelis, tačiau akademinėse bibliotekose jaučiama darbo specifika, todėl būtina akcentuoti bibliotekininkų poreikį įgyti specifines, akademinei aplinkai būdingas kompetencijas: teminio bibliotekininko, tyrimų duomenų valdymo, duomenų vadybininko ir pan.

Aukštosiose mokyklose nustojus vykdyti bibliotekininkės studijas, kaip alternatyva joms, galėtų būti komunikacijos mokslai, tačiau vien tik bendrų teorinių žinių praktiniame darbe nepakanka, reikalingos profesinės kompetencijos, kurioms tobulinti būtina kvalifikacijos kėlimo sistema.

LITERATŪRA

1. Abualoush S., Masa'deh R., Bataineh K., Alrowwad A. 2018. The role of knowledge management process and intellectual capital as intermediary variables between knowledge management infrastructure and organization performance. Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management, vol. 13, p. 279-309. DOI:10.28945/4088 [žiūrėta 2019-09-26].
2. Association of American Colleges and Universities Foundations and Skills for Lifelong Learning. https://www.aacu.org/value [žiūrėta 2019-12-02].
3. Auster E., Chan D. C. 2003. The library as a learning organization and the climate for updating in a period of rapidly changing technologies. Proceedings of the ASIST Annual Meeting, vol. 40, p. 158-164. DOI:10.1002/meet.1450400120 [žiūrėta 2019-09-26].
4. Bakanauskienė I. 2008. Personalo valdymas: Vadovėlis. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
5. Ball R., Tunger D. 2006. Bibliometric analysis - A new business area for information professionals in libraries? Support for scientific research by perception and trend analysis. Scientometrics, vol. 66, No. 3, p. 561–577. DOI: 10.1007/s11192-006-0041-0 [žiūrėta 2019-06-20].
6. Bendroji 2019 metų bibliotekų ataskaita https://www.lnb.lt/media/public/bibliotekininkui/statistika/statistika2019.pdf [žr 2020-02-17].
7. Beresnevičienė D. 2007. Psichologinės suaugusiųjų mokymosi teorijos. Akademinė edukologija: monografija. p .438-445. http://www.elibrary.lt/resursai/Leidiniai/Mokslotyros_institutas/Liekis/Ak_Edukologija/Edukologija_27.pdf [žiūrėta 2019-10-28].
8. Bysted R., Hansen J. R. 2015. Comparing public and private sector employees' innovative behaviour: understanding the role of job and organizational characteristics, job types, and subsectors. Public Management Review, vol. 17 No. 5, p. 698–717. DOI:10.1080/14719037.2013.841977 [žiūrėta 2019-09-17].
9. Blaikie N. W. H. 2010. Designing social research. Cambridge: Polity Press.
10. Boelens H. 2012. What is a school library?. International Guidelines. International Association of Librarianship https://indianschoollibraryassociation.files.wordpress.com/2012/10/sig-research-school-library-august2012.pdf [žiūrėta 2019-10-02].
11. Boselie P. et al. 2019. A human resource management review on public management and public administration research: stop right there…before we go any further…. Public Management Review. DOI: 10.1080/14719037.2019.1695880 [žiūrėta 2019-10-08].

12. Brignall S., Modell S. 2000. An institutional perspective on performance measurement and management in the 'new public sector'. Management Accounting Research, vol. 11, p. 281–306. DOI:10.1006/mare.2000.0136 [žiūrėta 2019-09-20].
13. Burbaitė L., Lamanauskienė G., Steponavičienė V. 2007. Edukacinių paslaugų integravimas į studijų procesą: Šiaulių universiteto akademinės bibliotekos patirties analizė. Jaunųjų mokslininkų darbai, Nr. 5 (16), p. 23–29. https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=37310 [2019-10-23]
14. Cherinet Y. 2018. Blended skills and future roles of librarians. Library Management, vol. 39, No 1/2 p. 93–105. DOI: 10.1108/LM-02-2017-0015 [žiūrėta 2019-12-10].
15. Chiware E. R., Becker D. A. 2018. Research data management services in southern africa: A readiness survey of academic and research libraries. African Journal of Library, Archives and Information Science, vol. 28(1), p. 1-16. http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=96495c64-ffa4-4e10-b792-931e90548170@sessionmgr102&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ==#db=aph&AN=130261946 [žiūrėta2020-02-02].
16. Clark D. A. 2002.Visions of Development – A Study of Human Values.
17. Cobblah M. 2015. The contribution of staff training and development programmes to effective library and information services in selected university libraries in Ghana (PhD Thesis) University of South Africa, Pretoria. https://core.ac.uk/download/pdf/43177329.pdf [žiūrėta 2019-10-02].
18. Conte M. L.et al. 2015. Flipping the classroom to teach systematic reviews: the development of a continuing education course for librarians. Journal of the Medical Library Association : JMLA, vol. 103(2), p. 69–73. DOI: 10.3163/1536-5050.103.2.002 [žiūrėta 2019-10-23].
19. Corrall Sh. Kennan M. A., Waseem Afzal. 2013. Bibliometrics and Research Data Management Services: Emerging Trends in Library Support for Research. Library Trends, Volume 61, Number 3, p. 636–674. DOI: 10.1353/lib.2013.0005 [žiūrėta 2019-10-23].
20. Corrall Sh. 2005. Developing models of professional competence to enhance employability in the network world. Continuing Professional Development – Preparing for New Roles in Libraries: A Voyage of Discovery. p. 26–40. https://www.degruyter.com/view/title/24199 [žiūrėta 2019-11-08].
21. Čekanavičius V., Murauskas G. 2006. Statistika ir jos taikymai: (vadovėlis aukštųjų mokyklų studentams). Vilnius: TEV.
22. Demircioglu M. A., Audretsch D. B. 2017. Conditions for innovation in public sector organizations. Research Policy, vol. 46 No. 9, p. 1681–1691. DOI: 10.1016/j.respol.2017.08.004 [žiūrėta 2019-11-08].
23. Denhardt R. B. 2001. Viešųjų organizacijų teorijos (3-iasis leid. ed.). Vilnius: Algarvė.

24. Dikavičius V., Stoškus S. 2003. Visuotinės kokybės vadyba: Mokomoji knyga. Kaunas: Technika.
25. Diskienė D. 2008. Darbo motyvacija viešajame sektoriuje: iššūkiai ir tikrovė. Viešasis sektorius ir socialinė raida: naujos tendencijos, Nr. 4, p. 34-40. https://www.mruni.eu/upload/iblock/ab5/10_Vanagas_Ruksnys.pdf [žiūrėta 2019-11-10].
26. Duobinienė G., Tautkevičienė G. 2001. Informacinio raštingumo ugdymo integravimo į universitetinių studijų galimybės programas. Pedagogika, Nr. 52, p. 84–92. https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2001~1367176818460/J.04~2001~1367176818460.pdf [žiūrėta 2019-10-02]
27. Duobinienė G., Tautkevičienė G. 2002. Akademinė biblioteka besimokančioje visuomenėje: mokymosi aplinkos raiška KTU bibliotekoje. Informacijos mokslai. https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2002~1367157445493/J.04~2002~1367157445493.pdf [žiūrėta 2020-02-07].
28. Filipeti A. 2019. The representation of highly educated attendees in the lifelong learning programs at the center for continuing education of librarians in croatia. Vjesnik Bibliotekara Hrvatske, vol. 62(1), p. 237-254. DOI: 10.30754/vbh.62.1.665 [žiūrėta 2020-02-07].
29. Frederiksen L. 2015. The copyright librarian: A practical handbook.
30. Gaižauskaitė I., Mikėnė S. 2014. Socialinių tyrimų metodai: apklausa. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
31. Gieske H., A van Buuren, Bekkers V. 2016. Conceptualizing public innovative capacity: A framework for assessment. The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, vol. 21(1), article 1, p. 1–25. http://www.innovation.cc/scholarly-style/2016_21_1_1_gieske-buuren-bekkers_public-innovate.pdf [žiūrėta 2019-10-08]
32. Glosienė A. 2000. Biblioteka informacijos politikos kontekste. Informacijos mokslai, T. 15, p. 11–27. https://aleph.library.lt/F?func=find-b&request=000012232&find_code=SYS&local_base=LITLI [žiūrėtas 2019-12-22].
33. Glosienė A. 2006. Akademinės bendruomenės informacinės kompetencijos ugdymas: po dvidešimties metų. Knygotyra, Nr. 47, p. 186–203. http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.589.9443&rep=rep1&type=pdf [žiūrėta 2019-09-26].
34. Grigas V. 2011. Bibliotekininko edukatoriaus ugdymo galimybės: Lietuvos atvejis. Informacijos mokslai, Nr. 58, p. 74–93. https://www.zurnalai.vu.lt/informacijos-mokslai/article/view/3121/2247 [žiūrėta 2019-12-22].
35. Grigas V. 2013. Sistemų teorijos taikymas kuriant bibliotekininko edukatoriaus ugdymo koncepcinį modelį, taikomą profesionalius bibliotekininkus rengiančioje studijų programoje.

Tiltai, Nr. 3, p. 165–190. http://journals.ku.lt/index.php/tiltai/article/view/466/pdf [žiūrėta 2020-02-11].

36. Hancks J.W. 2012. Rural public libraries role in community economic development. Public Library Quarterly, vol. 31, No. 3, p. 220–236. DOI: 10.1080/01616846.2012.707108 [žiūrėta 2019-10-20].
37. Hosein Y. Bowen-Chang P. 2011. Training cataloguing professionals at the University of the West Indies, St Augustine: part 2. Library Review, vol. 60(9), p. 748-761. DOI: 10.1108/00242531111176772 [žr. 2020-02-04].
38. http://eprints.rclis.org/3829/1/alexfinalreport.pdf [žiūrėta 2019-10-02].
39. http://www.ala.org/advocacy/intfreedom/statementspols/corevalues%20(2004,%20June%2029) [žiūrėta 2019-10-02].
40. http://www.kultx.cz/wp-content/uploads/theories-of-the-information-society-by-frank-webster.pdf [žiūrėta 2019-10-07].
41. https://biblioteka.vu.lt/apie/naujienos/1005-siuo-metu-darbui-bibliotekoje-ieskome-informacijos-vadybininko-es-2 [žiūrėta 2019-11-10].
42. https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/cad5a783834211e89188e16a6495e98c/asr [žiūrėta 2019-10-07].
43. https://www.kf.vu.lt/studijos/programos/bakalauras/kulturos-informacija-ir-komunikacija#igyti-gebejimai [žiūrėta 2019-12-09].
44. https://www.svako.lt/lt/stojantiesiems/studiju-programos/socialiniai-mokslai/informacijos-valdymas [žiūrėta 2019-12-07].
45. Idiegbeyan-Ose J., Ohaegbulam H., Osayande O. 2015. Conference/workshop attendance by librarians: Benefits, challenges, and prospects. Chinese Librarianship: an International Electronic Journal, vol. 39. http://eprints.lmu.edu.ng/1875/1/Conference%20Workshop%20Attendance%20by%20Librarians%20Benefits%2C%20Challenges%2C%20and.pdf [žiūrėta 2019-12-02].
46. ISO 5127:2017. Information and documentation. Foundation and vocabulary, identical. 2017.
47. Yahaya I. A., Aliyu A. A., Adamu A. A. 2016. Managing academic library services in Nigeria in the 21st century. Paper presented at the CEUR Workshop Proceedings, 1830 p. 173–176. https://www.researchgate.net/publication/311455476_Managing_Academic_Library_Services_in_Nigeria_in_the_21st_Century [žiūrėta 2019-12-02].
48. Yim M., Fellows M., Coward Ch. 2020. Mixed-methods library evaluation integrating the patron, library, and external perspectives: The case of Namibia regional libraries. Evaluation and Program Planning, vol. 79. DOI: 10.1016 [žiūrėta 2020-02-08].

49. Johnson V. 2017. Leveraging technical library expertise for big data management. Journal of the Australian Library and Information Association, vol. 66(3), p. 271-286. DOI: 10.1080/24750158.2017.1356982 [žiūrėta 2020-01-19].
50. Jonušaitė S., Misiovič J. 2006. Darbuotojų sampratos apie visuotinę kokybės vadybą: verslo ir viešojo sektoriaus aspektai, Nr. 2, p. 15-29. https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2006~1367155919242/ [žiūrėta 2020-01-10].
51. Jucevičienė P., Tautkevičienė G. 2004. Universiteto bibliotekos mokymosi aplinkos samprata. https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2004~1367156576795/J.04~2004~1367156576795.pdf [žiūrėta 2020-02-08].
52. Juchnevič L. 2015. Bibliotekų vaidmenų kaita tinklaveikos visuomenėje: Lietuvos atvejis Daktaro disertacija. Vilnius.
53. Juchnevič L. 2016. Šiuolaikiniai bibliotekos konceptai tinklaveikos visuomenėje: kontekstas ir požiūriai. Informacijos mokslai, Nr. 74, p. 95–114. DOI: 10.15388/Im.2016.74.9920 [žiūrėta 2020-01-08].
54. Juralevičienė J. 2003. Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 5, p. 84 – 90. https://www.mruni.eu/upload/iblock/da7/10_j.juraleviciene.pdf [žiūrėta 2020-01-10].
55. Juralevičienė J. 2007. Valstybės tarnautojų lavinimas naujoje viešojo valdymo sampratoje. Naujoji viešoji vadyba. Kaunas.
56. Jurkauskas A. 2003. Visuotinės kokybės vadyba: [mokomoji knyga]. Kaunas: Technologija.
57. Mikulis J. (2007). Pažangūs vadybos principai. Visuotinė kokybės vadyba: [vadovėlis]. Vilnius: Ciklonas.
58. Kardelis K. 2017. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: Edukologija ir kiti socialiniai mokslai. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
59. Kardelis K., Kardelienė L. 2004. Būsimųjų kūno kultūros mokytojų požiūris į akademinės bibliotekos kaip mokymosi aplinkos sąlygas. Pedagogika, Nr. 70, p. 98–103. https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=13497 [žiūrėta 2012-20].
60. Khan M. A., Kiran A. 2018. Organizational and task factors aimed at enhancing occupational expertise through teachers' professional development. Cogent Education, 5(1), 1465324. DOI: 10.1080/2331186X.2018.146 5324 [žiūrėta 2020-01-10].
61. Knies E. et al. 2018. Strategic human resource management and public sector performance: context matters, The International Journal of Human Resource Management. DOI: 10.1080/09585192.2017.1407088 [žiūrėta 2020-01-10].
62. Koizumi M, Widdersheim M. M. 2019. Specialties and strategies in academic libraries: a cluster analysis approach. Library Management, vol. 40, No. 1/2, p. 45–58. DOI: 10.1108/LM-10-2017-0114/full/html [žiūrėta 2020-01-20].

63. Koizumi M. 2017. Inherent Strategies in Library Management Chandos Publishing. 1st edition. https://www.elsevier.com/books/inherent-strategies-in-library-management/koizumi/978-0-08-101277-2 [žiūrėta 2020-01-20].
64. Koltay T. 2019. Accepted and Emerging Roles of Academic Libraries in Supporting Research 2.0 The Journal of Academic Librarianship, vol. 45, No. 2, p. 75–80. DOI: 10.1016/j.acalib.2019.01.001 [žiūrėta 2019-12-10].
65. Korsakienė R., Lobanova L., Stankevičienė A. 2011. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros: Mokomoji knyga. Vilnius: Technika.
66. Kulikauskienė K. 2019. Socialiai įtraukios bibliotekos samprata besikeičiančioje visuomenėje. Socialiniai tyrimai, Nr. 42(1), p. 67–78. DOI: 10.21277/st.v42i1.265 [žiūrėta 2020-01-20].
67. Kvedaraitė N. 2009. Šiuolaikinės mokyklos kaip besimokančios organizacijos bruožų raiška personalo savivaldaus mokymosi sklaidos procesuose: daktaro disertacija. Šiauliai: Šiaulių universitetas. http://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:1957296/datastreams/MAIN/content [žiūrėta 2019-05-28].
68. Larsen H. 2018. Archives, libraries and museums in the Nordic model of the public sphere. Journal of Documentation, vol. 74, p. 187–194. https://hdl.handle.net/10642/5804 [žiūrėta 2019-12-10].
69. Laurutienė G., Mingailienė A., Jakutienė R. 2007. Naujas bibliotekininko-konsultanto vaidmuo informacinio raštingumo mokymo procese ŠU edukaciniame-konsultaciniame punkte. VšĮ Šiaulių universiteto leidykla. Jaunųjų mokslininkų darbai, Nr. 5(16), p. 35–39.
70. Lipinskienė D. 2012. Personalo vadyba: Mokymo priemonė su praktinėmis užduotimis. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
71. Liukinevičienė L., Virgailaitė-Mečkauskaitė E. 2007. Priemonių, skirtų efektyviam aukštojo mokslo informacinių įgūdžių lavinimui, kompleksiškumas. VšĮ Šiaulių universiteto leidykla. Jaunųjų mokslininkų darbai, Nr. 5(16), p. 63–75.
72. Lobanova L. 2008. Personalo vertinimas viešajame sektoriuje: tobulinimo galimybės. Viešasis administravimas, Nr. 4(20), p. 52–61.
73. Lobanova L. 2019. Žmogiškųjų išteklių vadyba: inovatyvūs požiūriai. Viešasis administravimas. Nr. 1(56), p. 71.
74. Logsdon A., Mars A., Tompkins H. 2017. Claiming expertise from betwixt and between: Digital humanities librarians, emotional labor, and genre theory. College & Undergraduate Libraries, vol.24, No. 2-4, p. 155-170. DOI: 10.1080/10691316.2017.1326862 [žiūrėta 2020-01-17].
75. Mabey C., Thomson R. 2016. Developing Human Resources. Publisher: Routledge

76. Maesaroh I., Genoni P. 2009. Education and continuing professional development for Indonesian academic librarians: A survey". Library Management, vol. 30 No. 8/9, p. 524–538. DOI: 10.1108/01435120911006494 [žiūrėta 2020-02-07].
77. Mahoney M. H. 2017. An Academic Librarian's Search for Meaning: A Survey of Lifelong Learning in Library Literature. The Journal of Academic Librarianship, vol. 43, No. 6, p. 540–547. DOI: 10.1016/j.acalib.2017.05.004 [žiūrėta 2020-02-07].
78. Malik M. 2016. Assessment of a Professional Development Program on Adult Learning Theory. Libraries and the Academy, vol. 16(1), p. 47-70. DOI: 10.1353/pla.2016.0007 [žiūrėta 2020-02-03].
79. Martins J., Canhoto R. 2016. Leveraging new knowledge with relational capabilities: An investigation of rural school libraries in southern Portugal. Library Review, vol. 65 No. 6/7, p. 386-403. DOI: 10.1108/LR-10-2015-0099 [žiūrėta 2020-02-08].
80. Mättö T. 2019. Innovation through implementation of a quality improvement method: A finnish public-sector case. The TQM Journal, vol. 31 No. 6, p. 987-1002. DOI: 10.1108/TQM-12-2018-0193 [žiūrėta 2020-02-08].
81. Mihaljević J. 2015. The new competency profile of academic libraries in the function of evaluation of scientific productivity. Econviews – Review of Contemporary Entrepreneurship, Business and Economic, vol. 28, No. 2, p. 535-549. file:///C:/Users/Home/Downloads/3757-Article%20Full%20Text-10385-1-10-20151230.pdf [žiūrėta 2020-02-07].
82. Mikulis J. 2007. Pažangūs vadybos principai. Visuotinė kokybės vadyba. Vilnius: Ciklonas.
83. Mokhnacheva Y. V., Tsvetkova V. A. 2018. Bibliometrics and modern scientific libraries. Scientific and Technical Libraries, vol. (6), p. 51-62. DOI: 10.33186/1027-3689-2018-6-51-62 [žiūrėta 2020-10-12].
84. Nkeiru A. Emezie .M. A.,M. Nwaohiri N. M. 2013. 21st Century librarians and effective information service delivery. Information Impact: Journal of Information and Knowledge Management, vol. 4, No. 1. https://www.ajol.info/index.php/iijikm/article/view/144609 [žiūrėta 2020-01-12].
85. Oliphant T. 2014. „I'm a library hugger!': public libraries as valued community assets". Public Library Quarterly, vol. 33, No. 4, p. 348–361. DOI: 10.1080/01616846.2014.970431 [žiūrėta 2020-02-07]
86. Øvern K. M. Faculty-library collaboration: two pedagogical approaches. Journal of Information Literacy, [S.l.], vol. 8, No. 2, p. 36–55. DOI: 10.11645/8.2.191.0 [žiūrėta 2020-02-09].
87. Pečeliūnaitė A. 2013. „Debesų" technologijos šiuolaikinėje bibliotekoje. Elektroninės skaityklos. Informacijos mokslai, Nr. 64, p. 113–132. DOI: 10.15388/Im.2013.0.1597 [žiūrėta 2020-01-20].

88. Petraitytė S. 2012. Skirtingų akademinių grupių požiūris į akademinių bibliotekų vaidmenis: mokslinių tyrimų sintezė. Informacijos mokslai, Nr. 60, p. 135-151. DOI: 10.15388/Im.2012.0.1664 [žiūrėta 2020-02-07].
89. Petrauskienė Ž, Aleksandrovė R. 2015. Bibliometriniai tyrimai Vilniaus universiteto bibliotekos veikloje. Vilniaus universiteto bibliotekos metraštis, 93–107 p. DOI: 10.15388/VUBmetrastis.2015.1/VUBm [žiūrėta 201-20-01-20].
90. Phillips M. 2019. Standards Collections: Considerations for the Future. Collection Management, vol. 44, No. 2-4, p. 334–347. DOI: 10.1080/01462679.2018.1562396 [žiūrėta 2020-02-010].
91. Pociūtė D. 2002. Kokybės valdymo ypatumai viešajame sektoriuje. Viešoji politika ir administravimas. 2002. Nr. 2, p. 18–25. https:// repository.mruni.eu/handle/007/13378 [žiūrėta 2019-12-02].
92. Prokopčik M., Rinkūnaitė A. 2015. Vilniaus universiteto bibliotekoje saugomo kultūros paveldo moksliniai tyrimai kaip Universiteto bendruomenės partnerio vizijos įgyvendinimo priemonė. Vilniaus universiteto bibliotekos metraštis, 133–155 p. https://epublications.vu.lt/object/elaba:15020350/15020350.pdf [žiūrėta 2019-12-12].
93. Prokopčik M., Rudžionienė J. 2013. Akademinių bibliotekų veiklos vertinimas kaip kokybinių pokyčių valdymo priemonė: informacijos išteklių vertinimo bandymas Vilniaus universiteto bibliotekoje. Tiltai, Nr. 1, p. 87–103. http://journals.ku.lt/index.php/tiltai/article/view/446/pdf [2019-12-02].
94. Prokopčik M., Varnauskienė E. 2015. Vilniaus universiteto bibliotekos informacijos išteklių vadyba: 2010 – 2014 m. Vilniaus universiteto bibliotekos metraštis, 27–43 p.
95. Raipa A. 2009. Šiuolaikinio viešojo valdymo pokyčių kryptys ir tendencijos. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 30, p. 22–32. https://www3.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/1212/1160 https://repository.mruni.eu/handle/007/12378 [žiūrėta 2019-12-10].
96. Robinson L., Bawden D.“The story of data”: A socio-technical approach to education for the data librarian role in the CityLIS library school at City, University of London. Library Management, vol. 38, No. 6/7, p. 312–322. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LM-01-2017-0009/full/pdf?title=the-story-of-data-a-socio-technical-approach-to-education-for-the-data-librarian-role-in-the-citylis-library-school-at-city-university-of-london [žiūrėta 2020-01-10].
97. Rupšienė L. 2007. Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija: Metodinė knyga. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
98. Sakalas A. 2003. Personalo vadyba (2-oji patais. ir papild. laida]. ed.). Vilnius: Margi raštai.
99. Sambo A., Igiamoh V., Hamsetu A. 2014. Continuous professional development activities of professional librarians in Nigeria. International Journal of African and Asian Studies – an Open

Access International Journal, vol. 5, p. 45-51. DOI: 10.1.1.856.4679&rep=rep1&type=pdf [žiūrėta 2020-01-10].

100. Sawant P., Sawant S. 2017. Professional development programmes and skill development of librarians. National Conference on Enhancing the Role of the Library in Teaching and Learning, Pune, 24–25 Jan 2017, , 217-221. http://eprints.rclis.org/32348/3/sawant%20%26%20sawant%202017.pdf [žiūrėta 2020-02-04].
101. Schmidt B., Shearer K. 2016. Librarians' competencies profile for research data management. Joint task force on librarians' competencies in support of e-research and scholarly communication. https://www.coar-repositories.org/files/Competencies-for-RDM_June-2016.pdf [žr. 2020-02-06].
102. Semeler A. R., Pinto A. L, Rozados H. B. F. 2019. Data science in data librarianship: Core competencies of a data librarian. Journal of Librarianship and Information, vol. 51(3), p. 771–780. DOI: 10.1177/0961000617742465 journals.sagepub.com/home/lis [žr. 2020-02-06].
103. Sewell C., Kingsley D. 2017. Developing the 21st Century Academic Librarian: The Research Support Ambassador Programme. New Review of Academic Librarianship, vol. 23, No. 2-3 p. 148-158. DOI: 10.1080/13614533.2017.1323766) [žiūrėta 2020-01-10].
104. Shonhe L. 2020. Continuous professional development (CPD) of librarians: A bibliometric analysis of research productivity viewed through WoS. Journal of Academic Librarianship, DOI: 10.1016/j.acalib.2019.102106 [žiūrėta 2020-01-10].
105. Simmons M. H. 2005. Librarians as Disciplinary Discourse Mediators: Using Genre Theory to Move Toward Critical Information Literacy. Libraries and the Academy, vol. 5(3), p. 297-311. DOI: 10.1353/pla.2005.0041 [žiūrėta 2020-01-10].
106. Sloniowski L. 2016. Affective Labor, Resistance, and the Academic Librarian. Library Trends, vol. 64(4), p. 645–666. DOI: 10.1353/lib.2016.0013 [žiūrėta 2019-12-20].
107. Smalskys V. 2011. Darbuotojų rengimas ir kvalifikacijos kėlimas viešojo sektoriaus organizacijose. Viešoji politika ir administravimas, T. 10, Nr. 2, p. 271–282.
108. Smalskys V., Skietrys E. 2008. Viešojo valdymo modernizavimo aspektai ir įgyvendinimo problemos. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 24, p. 61–66
109. Spencer A. J., Eldredge J.D. 2018) Roles for librarians in systematic reviews: a scoping review. Journal of the Medical Library Association : JMLA, vol. 106(1), p. 46–56. DOI: 10.5195/jmla.2018.82 [žiūrėta 2020-01-10].
110. Stonkienė M. 2016. Modernios akademinių bibliotekų paslaugos: akademinių bibliotekų veiklos kaitos užtikrinimas autorių teisės normomis. Studijos šiuolaikinėje visuomenėje. Mokslo darbai, Nr. 7 (1), p. 310–318. http://www.slk.lt/sites/default/files/studijos_siuolaikineje_visuomeneje_2016.pdf#page=310 [žiūrėta 2020-01-12].

111. Šarlauskienė L. 2016. Mokslininko reprezentacijos skaitmeninėje erdvėje sąsajos su publikacijų duomenų bazėmis. Knygotyra, t. 67, p. 206–225. DOI: 10.15388/Knygotyra.67.10183 [žiūrėta 2019-1-02].
112. Tautkevičienė G. 2011. Bibliometrinių tinklų grafinio atvaizdavimo įrankiai. Mokslo ir technikos raida, vol. 3(2), p. 139–161. DOI: 10.3846/est.2011.12 [žiūrėta 2020-02-05].
113. Tautkevičienė G. ir kt. 2010. Mokslininkų ir kitų tyrėjų naudojimosi elektroniniais mokslo informacijos šaltiniais ugdymo poreikio apimties ir sudėties mokslinis tyrimas: Mokslo studija. Vilnius. https://epubl.ktu.edu/object/elaba:3032586/3032586.pdf [žiūrėta 2020-02-05].
114. Tautkevičienė G., Šarlauskienė L. 2007. Informacinio raštingumo ugdymo nuotolinio mokymo metodo vadyba: nuotolinio mokymo informacinio raštingumo ugdymo kursų valdymas: patirtis ir perspektyvos. VšĮ Šiaulių universiteto leidykla. Jaunųjų mokslininkų darbai, Nr. 5 (16), p. 90–101. https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=37309 [žiūrėta 2019-10-02].
115. Tomescu S. 2018. Blended learning methodology for library professionals "Carol I" central university library. Learning & Software for Education, vol. 4, p. 436-442. DOI: 10.12753/2066-026X-18-276 [žiūrėta 2020-01-20].
116. Trumpienė A., Šegždienė E. 2011. Mokslometrija: teorija, šaltiniai, metodai, mokslo ir technikos raida, Nr. 3(2), p. 105–119. DOI: 10.3846/est.2011.09 [žiūrėta 2020-02-02].
117. Vårheim A., Skare R., Lenstra N. 2019. Examining libraries as public sphere institutions: Mapping questions, methods, theories, findings, and research gaps. Library & Information Science Research, vol. 41, No. 2, p. 93-101. DOI: 10.1016/j.lisr.2019.04.001 [žiūrėta 2020-01-05].
118. Varlejs J., Lewis V., Schnuer S., Sumar J. J. 2019. IFLA guidelines for continuing professional development: Principles and best practices Retrieved, November 25. https://www.ifla.org/files/assets/cpdwl/guidelines/ifla-guidelines-for-continuing-professional-development.pdf 2016 [žiūrėta 2020-02-02].
119. Vassilakaki E., Moniarou-Papaconstantinou V. 2015. A systematic literature review informing library and information professionals' emerging roles". New Library World, vol. 116, No. 1/2, p. 37–66. DOI: 10.1108/NLW-05-2014-0060 [žiūrėta 2019-12-20].
120. Webster F. 2014. Theories of the Information Society Third edition. http://www.kultx.cz/wp-content/uploads/theories-of-the-information-society-by-frank-webster.pdf [žiūrėta 2020-02-04]
121. White D. 2014. The rural library project: building libraries, building community". Public Library Quarterly, vol. 33 No. 2, p. 108–120. DOI: 10.1080/01616846.2014.910721 [žiūrėta 2020-02-05].
122. Žydžiūnaitė V., Sabaliauskas S. 2017. Kokybiniai tyrimai: Principai ir metodai.